

INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL: UM ESTUDO SOBRE O SEU USO NOS HOTÉIS DO RIO GRANDE DO NORTE.

Diogo Henrique Silva De Lima
Aneide Oliveira Araujo

Resumo:

O conhecimento tem se revelado o recurso mais importante na busca do sucesso nas organizações modernas. A aplicação desse recurso nos processos empresariais, gera ativos intangíveis que garantem as entidades diferenciação positiva no mercado caracterizado por uma acirrada competitividade. A mensuração do capital intelectual tem sido proposta por muito estudiosos na tentativa de trazer para a gestão empresarial uma contribuição relevante para o processo decisório. Esse trabalho revisa algumas dessas tentativas, comparando-as com o estudo realizado no ambiente dos empreendimentos hoteleiros localizados no Rio Grande do Norte, com o propósito de identificar alternativas que propiciem aos gestores deste importante segmento empresarial ferramentas úteis ao monitoramento do seu desempenho, considerando as novas tendências de gestão.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL: UM ESTUDO SOBRE O SEU USO NOS HOTÉIS DO RIO GRANDE DO NORTE.

Resumo

Diogo Henrique Silva de Lima

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

diogoh4@yahoo.com.br

Aneide Oliveira Araujo

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

O conhecimento tem se revelado o recurso mais importante na busca do sucesso nas organizações modernas. A aplicação desse recurso nos processos empresariais, gera ativos intangíveis que garantem as entidades diferenciação positiva no mercado caracterizado por uma acirrada competitividade. A mensuração do capital intelectual tem sido proposta por muito estudiosos na tentativa de trazer para a gestão empresarial uma contribuição relevante para o processo decisório. Esse trabalho revisa algumas dessas tentativas, comparando-as com o estudo realizado no ambiente dos empreendimentos hoteleiros localizados no Rio Grande do Norte, com o propósito de identificar alternativas que propiciem aos gestores deste importante segmento empresarial ferramentas úteis ao monitoramento do seu desempenho, considerando as novas tendências de gestão.

Área Temática: 12 Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual.

INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL: UM ESTUDO SOBRE O SEU USO NOS HOTÉIS DO RIO GRANDE DO NORTE.

1 Introdução

As transformações tecnológicas ocorridas nas últimas décadas alteraram significativamente a realidade das organizações. No atual ambiente empresarial, caracterizado pela grande competitividade e o conseqüente aumento das exigências dos clientes diante de tantas alternativas de consumo, os ativos físicos já não se constituem mais o diferencial entre as entidades.

Aspectos como imagem, reputação, relacionamento com clientes e fornecedores, domínio de conhecimentos, funcionários capacitados, marcas, patentes, etc, tornaram-se imprescindíveis nesse novo contexto e são os maiores responsáveis pela distinção de determinadas empresas em relação a seus concorrentes. Isso fica claramente visível quando se compara o valor contábil das empresas com seu valor de mercado. O valor de mercado das organizações supera em muito o valor registrado pela contabilidade tradicional. Essa diferença tão significativa é atribuída exatamente a esses elementos que não constam nas demonstrações financeiras.

Nesse ambiente onde o conhecimento desponta como o recurso relevante, os ativos mais importantes de uma empresa são as pessoas que nela trabalham. Elas detêm o conhecimento oriundo de suas experiências (*know-how*), a capacidade de criar e inovar, etc. A aplicação do conhecimento gera valor para a organização e lhe proporciona vantagem competitiva. Os ativos intangíveis, produzidos pelo conhecimento das pessoas, são chamados de capital intelectual. Esse sim é a grande riqueza das organizações modernas.

Sendo o capital intelectual tão importante para o sucesso empresarial das organizações, o desenvolvimento de instrumentos capazes de mensurá-lo e, conseqüentemente, avaliar seu desempenho é essência para a tomada de decisão. Os gerentes necessitam de informações relevantes que permitam o julgamento dos atos empreendidos e, analisado o desempenho dessas ações, o aperfeiçoamento das suas decisões.

Ou seja, os gestores precisam de ferramentas que os ajude a escolher, dentre as alternativas apresentadas, aquela que melhor satisfaça seus objetivos. Porém, o capital intelectual e sua mensuração são temas ainda complexos, pois envolvem elementos intangíveis e subjetividade no processo de mensuração. Na hora de mensurar seu ativo intelectual, as empresas devem escolher indicadores que se relacionem realmente com suas estratégias.

Portanto, o gerenciamento do capital intelectual é muito importante para as empresas, pois conseguir avaliar o seu desempenho e, assim, tomar as melhores decisões é imprescindível para o êxito dos negócios. É notório que uma tomada de decisão equivocada num ambiente de competição tão acirrado pode significar a morte mercadológica para uma empresa isto é, sua falência.

Nas empresas prestadoras de serviço o impacto foi ainda mais significativo, pois a relação entre os clientes e colaboradores (funcionários) é imprescindível. A satisfação das necessidades dos clientes a partir principalmente da prestação de serviços de qualidade, em momento oportuno, entre outras características é resultado direto dos investimentos em capital intelectual seja na forma de treinamento de funcionários seja no desenvolvimento de melhorias nos processos internos.

A hotelaria é o maior responsável pela geração de renda em muitos estados brasileiros que a tem como fonte de sustentação para a economia. No Rio Grande do Norte, esse ramo de atividade é responsável por grande parte do emprego e renda da população.

Tendo em vista a importância social desempenhada por essas entidades, esse trabalho tem como objetivo investigar a atual situação dos hotéis norte-riograndeses em relação às novas tendências do mercado, baseado no gerenciamento do capital intelectual como agente propiciador da permanência dessas empresas em um ambiente tão competitivo. A investigação se concentra na busca por índices que representem o capital intelectual dentro dos hotéis e que possibilitem a formulação de um modelo de gerenciamento adequado para essas empresas.

Para tanto, a primeira parte do trabalho apresenta uma contextualização do ambiente de atuação das organizações, bem como a conceituação dos termos associados ao assunto, realizando-se uma rápida análise dos modelos de mensuração do capital intelectual existentes e respectiva importância. Em seguida apresenta-se o modelo proposto por Stewart para o gerenciamento eficiente e eficaz do capital intelectual e, finalmente, os resultados da investigação de indicadores que proporcionem o monitoramento desses ativos nos hotéis potiguares.

2 O cenário empresarial

Os impactos produzidos pela globalização e pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e das telecomunicações afetaram sobremaneira o modo de gerir as organizações. O acirramento da competição entre as empresas, resultante da queda das barreiras comerciais pela globalização, e o conseqüente aumento das exigências dos clientes diante de uma grande oferta de produtos e serviços fizeram com que as empresas se adaptassem a essa nova realidade. Procurando diferenciação positiva de seus concorrentes mantendo os clientes antigos e ganhando novos através do fornecimento de produtos e serviços de qualidade com preços consideráveis, as empresas investem na aplicação de tecnologia, para se tornarem mais eficientes.

Corroborando com essa afirmação, Wernke (2002) entende que a atual conjuntura econômica combinada com o desenvolvimento das novas tecnologias nas áreas de telecomunicação e informática afetou sensivelmente a realidade das empresas, principalmente no tocante a concorrência e sofisticação das necessidades dos clientes.

Segundo Garrison & Noreen (2001, p.15), a globalização da economia reduziu tarifas, quotas e outras barreiras impostas ao livre comércio, acirrando a competição entre as empresas e, conseqüentemente, tornou os clientes mais exigentes, tendo em vista essa maior possibilidade de escolha na aquisição dos produtos e serviços que realizem seus desejos. Para eles, “esses fatores contribuem para reduzir os custos do comércio internacional possibilitando às empresas estrangeiras competir em pé de igualdade com as firmas locais”.

A modernização da economia mundial passou a considerar novos fatores como itens decisivos para o sucesso empresarial, tais como a capacidade de inovação, motivação, experiência, expertise e perícia dos funcionários, habilidades de negociação, qualidade nos serviços e produtos ofertados, dentre outros itens que resultam na valorização de marcas, criação de patentes, relacionamentos satisfatórios com clientes e fornecedores, desenvolvimentos de sistemas de informações que permitem a empresa acabar com desperdícios, melhorar suas atividades operacionais, reduzir seus custos e, como conseqüência os preços, entre outros. Ou seja, a valorização do elemento humano, detentor do conhecimento, nos processos

organizacionais é o que realmente garante as empresas obter vantagem competitiva nesse contexto de competição tão acirrada.

Os ativos físicos não são mais o diferencial entre as entidades. Isso fica claramente visível quando se compara o valor contábil das empresas, que expressa o valor dos seus bens físicos, com seu valor de mercado, ou seja, o valor atual que as pessoas estão dispostas a pagar decorrentes das expectativas de lucro. O valor de mercado das organizações supera em muito o valor registrado pela contabilidade tradicional. Essa diferença tão significativa é atribuída à valorização de marcas, patentes, as relações com clientes, a capacidade de inovação e criatividade dos funcionários. Enfim, a uma série de ativos originados a partir da aplicação do conhecimento nas atividades operacionais e que não constam nas demonstrações financeiras, mas que são essenciais no atual ambiente empresarial.

Essa situação mudou a perspectiva de geração de valor por parte das empresas. O desenvolvimento das tecnologias da informação e o comércio eletrônico exigem das empresas novos métodos e habilidades essenciais para a continuidade dos negócios. Essas empresas têm seu valor focado em ativos intangíveis como reputação, imagem, agilidade no atendimento a clientes e fornecedores através do fornecimento de serviços pela Internet, valorização de marcas, patentes de tecnologias, etc. Seus ativos físicos são ínfimos em relação ao seu valor de mercado resultantes da agregação de valor pelo reconhecimento dos clientes.

Como mostram Kaplan e Norton (2002, p.12) *apud* Wernke (2003) utilizando os dados de um estudo realizado pelo Brookings Institute, em 1982:

o valor contábil dos ativos tangíveis representava 62% do valor de mercado das organizações industriais. Dez anos mais tarde, o índice caiu para 38%. Estudos recentes estimaram que, em fins do século XX, o valor contábil dos ativos tangíveis correspondia a apenas 10 a 15% do valor de mercado das empresas. Sem dúvida, as oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão dos ativos tangíveis para a gestão estratégica baseada no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis de uma organização: relacionamento com clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados.

Para Stewart (2002, p.30), “o conhecimento impregna tudo que compramos, vendemos e produzimos. Tornou-se o mais importante fator de produção”. Para ele, a chamada “Era do Conhecimento” trouxe mudanças significativas para o contexto empresarial exigindo novas maneiras de se fazer negócio, tornando cada vez mais importantes aspectos intangíveis em detrimento dos ativos tangíveis, tais como dinheiro, terrenos, prédios, instalações e outros itens do balanço patrimonial, menos valiosos do que os ativos do conhecimento. Nesse contexto, a gestão eficaz dos ativos do conhecimento tornou-se imprescindível para o sucesso das organizações modernas.

3 Conhecimento e o Capital Intelectual

O conhecimento que, segundo Sveiby (1998, p.35) *apud* Oliveira (2003) pode ser definido como informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza, se tornou o recurso produtivo mais importante para as empresas sendo um diferencial entre elas.

De acordo com Chiavenato (2002, p.501), o conhecimento “é a informação estruturada que tem valor e agrega valor para uma organização”. Ele é inerente às pessoas que fazem parte da organização e se manifesta através da experiência, capacidade de inovação, criatividade, habilidade no relacionamento com clientes e

fornecedores, entre outros. Sendo o conhecimento o recurso mais relevante na economia moderna, é fácil perceber que as pessoas que trabalham na organização são o diferencial de uma empresa, pois são elas as detentoras desse recurso, condicionando até a utilização adequada do capital financeiro.

Segundo McNair (2000, p.135), “as pessoas representam um dos ativos mais importantes que uma empresa tem sob seu controle”. A aplicação do conhecimento dentro das organizações gera benefícios intangíveis como a criação de novos produtos e serviços, valorização de marcas, patentes de tecnologia, desenvolvimento de eficientes sistemas de informação, entre outros que agregam valor para a organização e garantem diferenciação positiva em relação a seus concorrentes.

Assim, Stewart (1998) *apud* Wernke (2002), define capital intelectual como “a soma do conhecimento de todos dentro da organização, sendo o fator que lhe proporciona vantagem competitiva”. Fazendo uma analogia entre a estrutura de uma empresa e uma árvore, Edvinsson & Malone (1998) *apud* Wernke (2002), consideram a parte visível (troncos, galhos e folhas) como sendo os ativos físicos de uma empresa descritos nas demonstrações contábeis e outros documentos, e a parte que se encontra abaixo da superfície, no sistema de raízes, capital intelectual, que são os fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível formada por edifícios e produtos responsáveis pela sua nutrição e sustentação.

Sendo assim, o capital intelectual pode ser definido como o conjunto dos ativos intangíveis, resultantes da materialização do conhecimento das pessoas, que garantem vantagem competitiva agregando valor para as organizações.

Para Brooking (1996, p.12-13) *apud* Antunes e Martins (2003), o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias:

- Ativos de mercado (marcas, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias, etc.);
- Ativos humanos (expertise, criatividade conhecimento, habilidade, para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica);
- Ativos de Propriedade Intelectual (Know-how, segredos industriais, copyright, patentes, *desingns* e tudo mais que precise de proteção legal para proporcionar benefícios futuros para a empresa);
- Ativos de infra-estrutura (tecnologias, metodologias e processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de riscos, bancos de dados de clientes, etc.)

Já Edvinsson & Malone (1998, p.9) *apud* Antunes e Martins (2003) dividem os ativos intangíveis em Capital Humano (composto pelo conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa) e Capital Estrutural (formado por equipamentos de informática, Software, banco de dados, patentes, marcas registradas). Dentro do capital estrutural ainda são identificados ativos intangíveis gerados a partir do relacionamento com os clientes e fornecedores, tais como fidelidade de clientes. A esse grupo de intangíveis eles denominam Capital de Clientes, enfatizando a importância desse item para as organizações.

Sveiby (1998) *apud* Oliveira (2003), identifica o capital intelectual em competências individuais (conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social); estrutura interna (patentes, modelos e sistemas de computação e administrativos, etc); e estrutura externa (relações com clientes e fornecedores, marcas registradas e a reputação ou imagem da empresa)

Como pode ser observado, são muitas as classificações quanto o capital intelectual. Isso é facilmente explicado tanto pela subjetividade contida no tema quanto

sua importância no atual cenário empresarial que o faz ser tão discutido no meio científico.

Contudo, a essência dos conceitos converge para um mesmo entendimento da natureza dos ativos intangíveis: a) aqueles que representam o conjunto das habilidades, competências, experiências, motivação, criatividade entre outras características inerentes as pessoas que fazem parte das organizações; b) os resultantes da materialização do conhecimento através de sua aplicação nos processos empresariais que viabiliza a continuidade da empresa dentro de um mercado tão competitivo e produzem outros benefícios intangíveis como marcas, novas patentes e tecnologias, bancos de dados, sistemas de informações dentre outros referentes à infra-estrutura organizacional; c) a aplicação das habilidades profissionais, experiências, simpatia, educação, melhoria na qualidade dos produtos e serviços gera valor para a empresa através de relacionamentos satisfatórios com os clientes e fornecedores.

Dessa forma, são percebidas claramente três divisões para o capital intelectual:

- Capital Humano – somatório do conhecimento inerente às pessoas da organização, como experiência, criatividade, inovação, habilidades de negociação, motivação.
- Capital Estrutural – os intangíveis resultantes da exteriorização do conhecimento das pessoas que são deixados na empresa mesmo quando os funcionários vão embora, como marcas; patentes; sistemas informacionais de gestão, produção; bancos de dados; entre outros que passam a fazer parte da infra-estrutura da empresa e dão sustentação para suas atividades.
- Capital de Clientes – que são os benefícios intangíveis resultantes do relacionamento com clientes e fornecedores.

O capital intelectual se tornou a principal riqueza das organizações e o desenvolvimento de métodos que evidenciem, identifiquem e mensurem esses ativos permitindo, assim, a avaliação do seu desempenho é o maior desafio enfrentado pelas organizações modernas.

Para Wernke e Bornia (2003), tais componentes intangíveis adquirem cada vez mais relevância dentro das organizações o que ocasiona uma necessidade crescente de formas de identificação e avaliação destes itens.

4 Gestão do capital intelectual e a necessidade de sua mensuração.

O processo de gestão tem como objetivo administrar o quê e como as ações são desenvolvidas, a fim de cumprir a missão da organização, desenvolvendo a capacidade de geração de receita e de valor, para clientes e acionistas.

Em outras palavras, consiste em analisar as ações que estão sendo empreendidas dentro da organização e verificar se elas estão caminhando na direção dos objetivos e metas traçados.

Tal acompanhamento permite aos gestores tomar decisões que almejem o melhoramento dos processos empresariais e, conseqüentemente, a maximização dos resultados diante de um determinado composto de recursos disponíveis.

Para isso, o processo de gestão deve proporcionar uma ligação sistemática entre a estratégia organizacional, os recursos e os processos, de uma forma estruturada, para a obtenção de melhorias contínuas, de modo que todos os envolvidos entendam onde se está e aonde se quer chegar.

Em suma, o processo de gestão permite aos responsáveis pela tomada de decisão administrar as ações realizadas no âmbito empresarial, a forma como estas ações estão sendo desenvolvidas e se elas caminham em direção aos resultados desejados, ou seja, aos objetivos da organização.

Essa análise é fundamental para o processo decisório e para a continuidade de uma empresa, pois é notório que uma tomada de decisão equivocada num ambiente de competição tão acirrado pode significar a morte mercadológica para uma empresa, ou seja, sua falência.

Oliveira (2003) entende que “o desafio maior para os gestores consiste em identificar e desenvolver continuamente os ativos do conhecimento [...]”. São eles que garantem vantagem competitiva agregando valor para as organizações.

Sendo assim, Sveiby (2000) *apud* Wernke (2000) afirmam que “numa empresa em que os ativos intangíveis são várias vezes mais valiosos que os tangíveis, o gerenciamento deveria concentrar-se na gestão dos intangíveis”.

Para que os gestores executem uma gestão eficiente é necessário que eles contem com meios para medir os itens em questão a fim de encontrar bases comparativas que permitam a formação de julgamentos e opiniões, ou seja, que lhe permitam avaliar.

Sink e Tuttle (1989 p.33), enfatizam essa necessidade afirmando que é preciso desenvolver instrumentos de medição e avaliação, que alimentem sistematicamente o processo de tomada de decisões, definindo detalhadamente o processo de gestão e avaliando sua eficácia e eficiência, assim como a sua abrangência e consistência.

A mensuração tem o objetivo de prover os gestores com *insights*, para que eles possam saber sobre o que se fez, o modo como se fez. A partir da mensuração dessas ações ele avalia onde e o que pode ser melhorado.

Mock e Grove *apud* Guerreiro (1989, p.80), definem mensuração como o “conjunto de procedimentos que atribui números a objetos e eventos com o objetivo de prover informações válidas, confiáveis, apropriadas e econômicas para os tomadores de decisão”.

Para Hendriksen & Van Breda (1999, p.304), “mensuração é o processo de atribuição de valores monetários significativos a objetos ou eventos associados a uma empresa”. Contudo, o mesmo autor também alerta que dados não-monetários também são relevantes para a tomada de decisão.

Sendo assim, pode-se concluir que o processo de mensuração consiste na atribuição de valores, financeiros ou não, aos elementos de uma empresa que proporcionam bases comparativas para a avaliação e, conseqüente, gestão eficaz desses elementos.

Os componentes intangíveis adquirem cada vez mais relevância dentro das organizações o que ocasiona uma necessidade crescente de formas de identificação, mensuração e avaliação destes itens.

Sendo o capital intelectual tão importante para o sucesso empresarial das organizações, o desenvolvimento de instrumentos capazes de mensurá-lo e, conseqüentemente, avaliar seu desempenho é essencial para a tomada de decisão.

Para que os gestores possam avaliar o desempenho dos ativos intangíveis e gerenciá-los da melhor forma possível, isto é, explorando-os da forma mais eficiente a partir de um determinado nível de recursos colocados a disposição, é preciso o desenvolvimento de métodos e técnicas que identifiquem e permitam a sua mensuração.

5 Modelos de Mensuração do Capital Intelectual

A mensuração do capital intelectual é bastante complexa tendo em vista a subjetividade contida no tema. Trata-se da atribuição de valor a itens que não podem ser vistos, nem tocados, mas que agregam valor por serem potenciais geradores de (lucro ou riqueza). Com isso, cada empresa mensura seus ativos intangíveis da sua

maneira, e isso é facilmente explicado pela grande diferenciação na composição da carteira desses ativos de organização para organização.

Segundo Padoveze (2000, p.9) apud Wernke (2002), “[...] os ativos intelectuais são aqueles itens baseados em conhecimento, que a companhia possui, que produzirão um fluxo futuro de benefícios para a empresa”.

Beuren (1994, p.52) apud Oliveira e Beuren (2003) esclarece que “estruturar um modelo de mensuração que possa ser aplicado a objetos e eventos que ainda estão por se realizar certamente é mais complexo, visto que essas medidas referem-se a estimativas subjetivas”.

Contudo, Oliveira (2003) afirma que “a mensuração do capital intelectual, de certa forma, já vem sendo realizada pelo próprio mercado quando atribui valor a uma determinada empresa, quase sempre bastante superior àquele encontrado nos registros contábeis”.

Uma vez destacada a influência do capital intelectual no valor de uma empresa e a necessidade de sua mensuração, vários modelos de avaliação têm sido utilizados, tendo em vista a complexidade da questão e da inexistência de um instrumento a prova de contestações, tais como a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil, a razão entre o valor de mercado e o valor contábil (market-to-book), o “Q” de Tobin, o navegador do capital intelectual – modelo de Stewart, o modelo Edvisson & Malone (modelo Skandia), o modelo de Sveiby e o modelo heurístico.

A diferença entre o valor de mercado e o valor contábil toma como base as demonstrações financeiras auditadas e identifica o capital intelectual exatamente como a diferença entre o valor de mercado (preço por ação multiplicado pelo número total de ações do capital da empresa) e o valor contábil (valor registrado no patrimônio líquido) da empresa.

Segundo Góis (2000) apud Wernke (2000), é o indicador mais utilizado para medir os ativos intangíveis, possivelmente pela sua facilidade e simplicidade.

Porém, para Stewart (1998) apud Wernke (2000), o modelo apresenta fragilidade quando variáveis externas, tais como fatores de natureza política e econômica, interferem no mercado. Exemplificando essa situação Wernke (2000) p.29, entende que se uma alteração na taxa de juros – que se reflete diretamente no mercado de ações - ocasionar uma queda nas ações de todas as empresas negociadas em bolsa e, por consequência de determinada empresa, isso não significa que o capital intelectual dessa empresa também diminuirá no mesmo nível. Ou ainda se uma empresa possuir um valor de mercado inferior ao seu valor contábil não indica que essa empresa não possua capital intelectual.

A razão entre o valor de mercado e o valor contábil (market-to-book) também conhecido como “razão de valor” identifica o capital intelectual como a divisão do valor de mercado e o valor contábil da empresa. Também tem como vantagem um cálculo simples, além de possibilitar a comparação dos resultados ao longo do tempo. Mas, esbarra nas mesmas fragilidades do modelo anterior. Outro equívoco está na apuração do valor contábil dos ativos constantes no balanço a partir do custo histórico, o que distorce o resultado dessas fórmulas. O custo de reposição seria mais interessante para esse cálculo que diminuiria as distorções e os valores encontrados e atribuídos ao capital intelectual.

O “Q” de Tobin, criado pelo economista James Tobin, ganhador do prêmio Nobel, é o índice do valor de mercado da empresa em relação ao custo de reposição de seus ativos, obtidos pela adição da depreciação ao valor contábil.

Esse método define o capital intelectual como a relação entre o valor de mercado da empresa (valor de mercado das ações ou capital próprio mais o valor de mercado das dívidas) e o valor de reposição de seus ativos físicos. Esse método

identifica a capacidade de uma empresa de gerar lucros superiores à média, em virtude de possuir uma capacidade que as outras não tem. Como bem observou Stewart (2000), “na medida em que o ‘Q’ movimenta-se para valores superiores a 1, o mercado parece estar atribuindo valores cada vez maiores aos intangíveis da empresa.”

Sua vantagem é que, ao considerar o custo de reposição dos ativos, elimina distorções oriundas das diversas formas de avaliação a que os ativos podem ser submetidos, facilitando, assim, sua interpretação. Sua limitação está, como os outros, na fragilidade a fatores exógenos do mercado.

Os índices até aqui discutidos são úteis como medida de intensidade, razoáveis para a comparação entre setores e empresas de um mesmo setor. Contudo, a simples constatação do capital intelectual não proporciona instrumentos capazes de gerenciar os ativos intelectuais. O desmembramento dos itens que o compõem bem como o uso de indicadores mais precisos é que permite o desenvolvimento de estratégias condizentes com a realidade da empresa. Além do mais índices não-financeiros são melhores na avaliação dos ativos do conhecimento.

O navegador do capital intelectual – modelo de Stewart – avalia o capital sob diversos aspectos e não só o financeiro, ou seja, considera diversos indicadores do desempenho da empresa, tais como: valor de mercado/valor contábil, medidas de capital do cliente, do capital humano e do capital estrutural. Depois de obtidos (em valores absolutos, porcentagem, entre outras medidas) esses índices são colocados em um gráfico circular, cortado por várias linhas, em forma de tela de radar. Dessa forma, pode-se facilmente visualizar e acompanhar a evolução do desempenho da empresa. Essa, sem dúvida, é sua principal vantagem. Porém, a escolha dos índices de desempenho é complexa, pois é determinada a partir da estratégia adotada pela empresa. Ou seja, existe muita subjetividade o que impossibilita a comparação entre as empresas. Isso configura sua principal desvantagem.

O modelo Edvisson & Malone (modelo Skandia) avalia o capital intelectual a partir dos investimentos feitos pela empresa, expressos monetariamente, analisados sob os focos financeiro, cliente, processo, renovação e desenvolvimento, e humano, não pelo valor de custo realizado, mas em função do índice percentual de satisfação dos clientes (proporção que tais investimentos reverterão para a empresa a médio e longo prazo). Tem como vantagem possibilitar uma perspectiva geral do passado, presente e futuro através dos focos elencados. Suas limitações estão exatamente na complexidade do procedimento e, principalmente, na subjetividade existente na escolha dos índices medidores de desempenho.

O modelo de Sveiby utiliza o monitor de ativos intangíveis, classificando-os em três grupos; a competência das pessoas, estrutura interna e estrutura externa, onde estão inseridos vários indicadores de ativos intangíveis relevantes como Crescimento/renovação, Eficiência, e Estabilidade. A escolha desses índices depende da estratégia da empresa. Apesar de ser uma metodologia de fácil apresentação e interpretação, a escolha dos indicadores é bastante complexa.

O modelo heurístico traça uma relação entre o capital intelectual e a estratégia empresarial, ou seja, avalia os ativos intangíveis através dos indicadores definidos e classificados a partir das metas da empresa. Essa relação com a estratégia da empresa também serve para definir um peso que determinará o capital intelectual, exatamente como é visto no modelo da Skandia. Sem dúvida, o ponto forte desse método está na consideração do tempo como parâmetro importante para o cálculo do capital intelectual, porém é bastante limitado pelo grau de subjetividade que é decisivo na atribuição dos pesos e prioridades a serem associados ao capital intelectual.

A grande quantidade de métodos de avaliação para o capital intelectual vem mostrar o quanto esse item se tornou fundamental para o bom desempenho

empresarial das organizações. Mostra também o quanto o tema é complexo e que a elaboração de um modelo único talvez não seja possível, tendo em vista a variedade de índices e indicadores que podem ser considerados na avaliação e que dão grande subjetividade ao tema, pois são escolhidos de acordo com os objetivos de cada entidade.

6 Por que os Hotéis?

O aumento da concorrência e, principalmente, da sensibilidade dos clientes junto às empresas ainda é mais significativa no setor de serviços, pois essas entidades estão diretamente ligadas ao atendimento ao cliente.

Para Atkinson *et al* (2000, p.50), os clientes das empresas de serviços notificam, imediatamente, os defeitos e demoras no serviço de entrega. As consequências de tais defeitos podem ser severas, pois clientes insatisfeitos procuram por fornecedores alternativos após uma experiência desagradável.

No setor de serviços, o Turismo é um exemplo importante, pois se trata de uma atividade economicamente significativa em muitas cidades e até países, sendo a principal geradora de renda e emprego desses lugares.

Tal atividade movimentou mundialmente US\$ 477,9 bilhões em 2000, segundo a OMT (Organização Mundial de Turismo) apud EMBRATUR (2001, p.159). No Brasil, a receita gerada por essa atividade alcançou US\$ 4,23 bilhões de acordo com a EMBRATUR (2001, p.13 e 171). No Nordeste, o Turismo é o carro-chefe na geração de emprego e renda, sendo fundamental para as economias locais. Para lhe dar sustentação, o Turismo necessita de outras atividades, sendo a mais importante delas a hotelaria.

7 Modelo de Stewart para o gerenciamento da Capital Intelectual

De acordo com Stewart são necessários quatro passos para o gerenciamento do capital intelectual, a saber:

- 1) identificar e avaliar o papel do conhecimento no negócio;
- 2) analisar os ativos intelectuais que produzem receitas;
- 3) desenvolver uma estratégia para investir e explorar esses ativos e;
- 4) melhorar a eficiência do trabalho e dos trabalhadores do conhecimento.

1ª Etapa: Identificar a intensidade da aplicação do conhecimento.

Quanto maior a importância do conhecimento para a empresa, maior será a recompensa resultante da sua gestão. Existem várias maneiras de medir a intensidade do conhecimento em uma entidade, como: o coeficiente intelectual do valor agregado; o quociente entre o valor de mercado e o valor contábil; o Q de Tobin, etc.

De acordo com STEWART (1998), o Coeficiente intelectual do valor agregado utiliza o total de *outputs* (as saídas do processo produtivo, ou seja, totalidade das receitas de bens vendidos e serviços prestados) menos o total de *inputs* que são as entradas no processo exceto os referentes à mão-de-obra, isto é, a totalidade das despesas exclusive as de salário. Essa diferença, denominada medida de valor agregado, é dividida pelo custo da folha de pagamento e benefícios (considerado uma estimativa do capital humano). O resultado significa a quantidade de valor agregado criado por uma unidade monetária investida em mão-de-obra na empresa.

Este índice tem como vantagem principal a facilidade e a possibilidade de análise do cálculo, pois é baseado nas demonstrações financeiras divulgadas pela empresa. Contudo, tem uma falha significativa: considerar o custo da folha de pagamento, que são despesas, como um indicador de capital intelectual. Para sanar o problema, o divisor poderia ser substituído pelos investimentos feitos no capital humano como treinamento de pessoal, planejamento e desenvolvimento de negócios.

Já o Quociente entre o valor de mercado e o valor contábil e o “Q” de Tobin já foram previamente explicados e tem na simplicidade suas maiores virtudes, além da verificabilidade por se tratar de dados contábeis.

2ª Etapa: Associar as receitas oriundas da aplicação do conhecimento aos ativos intelectuais que as produzem.

Como exposto anteriormente, o capital intelectual é, basicamente, dividido em: capital humano, capital estrutural e capital de clientes (ou de relacionamentos). Uma vez feita essa classificação é possível associar o valor econômico agregado pela aplicação do conhecimento a uma dessas divisões. Por exemplo, custos e resultados de treinamento resultam na capacitação dos funcionários que por sua vez trazem benefícios para a empresa seja pela satisfação dos clientes com a melhoria no atendimento, seja na redução do tempo gasto para executar determinada tarefa aumentando a eficiência nos processos internos. É possível identificar os ativos que produzem determinadas características e os benefícios por eles trazidos.

Um instrumento eficiente para identificar os ativos intelectuais responsáveis pelas receitas provenientes da aplicação do conhecimento nas empresas capaz de permitir a análise e comparação com os de outras organizações é o *Company IQ*. Trata-se de um indicador numérico, mas não-financeiro composto de três etapas que consistem na:

- a. identificação dos fatores que conferem vantagem competitiva à empresa;
- b. identificação dos ativos intelectuais responsáveis pelas vantagens competitivas encontradas na primeira etapa; e
- c. análise do desempenho dos ativos intelectuais para o planejamento de algum tipo de ação.

Para a primeira etapa, a alta administração elabora uma lista com atributos que são considerados únicos e valiosos para a empresa (características exclusivas dos produtos e serviços oferecidos que fazem a diferença). Depois esta lista é passada para os empregados e clientes que avaliam cada qualidade enumerada atribuindo notas de 1 a 7 nos quesitos de singularidade e valor para os clientes. Terminada a apuração das notas, os atributos são distribuídos nos quadrantes de uma matriz 2x2. Os itens que obtiverem as maiores notas são classificados no quadrante superior direito e representam capacidades únicas da empresa, as quais administração, empregados e clientes consideram altamente valiosas. Ou seja, são manifestações singulares do seu capital intelectual.

Uma vez identificados os componentes que geram vantagem competitiva para organização é necessário identificar o ativo intelectual por ela responsável. Conforme mencionado anteriormente, as vantagens competitivas da empresa são provenientes do capital humano, estrutural ou de clientes. Por exemplo, o desenvolvimento de softwares (capital estrutural) propicia inovação, agilidade nos processos de consultas a bancos de dados, etc.

A tarefa agora é elaborar uma nova lista com os possíveis ativos intelectuais responsáveis pelas vantagens competitivas mencionadas. Como esse modelo foi desenvolvido pela agência de propaganda Bates Gruppen que também desenvolveu

uma longa lista desses possíveis ativos intelectuais é pertinente que seja feita uma consulta para a elaboração da lista da empresa. Contudo, a empresa deve adequar a escolha dos ativos a sua estratégia utilizando a lista da Bates apenas como um referencial. Nesta lista são enumerados cerca de 100 desses ativos, mensuráveis e distribuídos em quantidades mais ou menos iguais entre capital humano, estrutural e de clientes.

A seguir são apresentados alguns índices referentes ao capital intelectual encontrados dentro das organizações, oriundos das diversas leituras sobre o assunto. Vale ressaltar que compreende apenas uma amostra de uma população bem maior levando em consideração as particularidades encontradas em cada instituição, bem como a complexidade do tema.

Indicadores de Capital Intelectual

Capital Humano	Custos e resultados em treinamento
	Grau de dependência da empresa em relação a uns poucos empregados
	Satisfação, retenção e produtividade dos funcionários, etc.
Capital Estrutural	Despesas administrativas em relação às vendas
	Investimentos em TI
	Medidas de tempo de espera
	Medidas de qualidade dos processos
Capital de Clientes	Participação no mercado
	Satisfação, captação e retenção de clientes
	Lucratividade de clientes

É importante enfatizar que a escolha desses indicadores deve apresentar forte correlação com as vantagens competitivas identificadas anteriormente. Tudo deve ser mensurado seja em termos absolutos (como despesa com treinamento), seja numa escala de 1 a 5 (por exemplo, no caso da avaliação da empresa pelos clientes). E por fim, é vital que a maior parte dos índices sejam comparáveis a dados resultantes de estudos de *Benchmarking* confiáveis. Aqui se destaca o PIMS (Profit Impact of Market Strategy) Database que é um banco de dados internacional que contém informações de milhares de empresas, sendo muitas delas enquadradas em índices de capital intelectual. O PIMS proporciona a comparação das organizações permitindo a avaliação do capital intelectual a partir dos resultados das outras empresas de porte equivalente. Por se tratar de um banco de dados altamente confiável e amplo a próxima etapa do *Company IQ* o utiliza para a obtenção dos valores.

Obtida as respostas acerca dos cem questionamentos passados a funcionários e clientes, elas são convertidas em números PIMS, pelas razões mencionadas anteriormente, sob a forma de dólares ou índices. Feito isso, é possível fazer uma média entre empresas de porte similar e avaliar o desempenho individual pela comparação com essa média de forma análoga a avaliação do QI dos seres humanos. A partir dessa pontuação é possível identificar os pontos fortes e fracos do capital intelectual e desenvolver estratégias para consecução dos objetivos pretendidos.

3ª Etapa: Avaliação das Estratégias do Capital Intelectual

Para Stewart (2002, p.428), o terceiro passo no processo de gerenciamento do capital intelectual é desenvolver um plano para explorar os ativos do conhecimento e para investir neles de modo a aumentar seu valor e, conseqüentemente, o valor das organizações através do crescimento do desempenho financeiro. Pois como ele bem enfatizou deve existir uma conexão nos investimentos em ativos do conhecimento e no desempenho das empresas. Em outras palavras a empresa deve adotar uma estratégia para investir no capital intelectual em sintonia com seus objetivos, pois somente assim, esses investimentos resultarão na melhoria do desempenho organizacional.

Stewart definiu três estratégias de investimento em conhecimento: estratégias intensivas do conhecimento, estratégias de ativos e estratégias de gestão.

A primeira estratégia consiste na exploração do conhecimento em si oferecendo produtos e serviços com maior conteúdo de conhecimento. Produtos e serviços inteligentes resultantes da aplicação de alta tecnologia tais como carros, computadores, etc.

Outra maneira de explorar os ativos do conhecimento é aumentar os retornos sobre o capital físico ou financeiro, fazendo com que eles trabalhem com mais produtividade. A descoberta de meios para melhor gerenciar os equipamentos e instituições reduz tempo, agilizando os processos. Empresas que aplicam em conhecimento dentro dos seus processos, por exemplo, fornecem produtos e serviços com qualidades superiores, preços mais acessíveis, enfim, garantem atributos que lhes diferenciam positivamente num mercado tão competitivo. Essa é a estratégia de ativos.

A terceira estratégia consiste na acumulação, uso e comercialização dos próprios ativos. As estratégias baseadas em ativos do conhecimento também abrangem decisões de compra, licenciamento e venda de ativos intelectuais. Hoje já existem mercados bem desenvolvidos para a compra e venda de ativos intelectuais, que representam um meio poderoso para explorar o valor do conhecimento.

4ª Etapa: Mensuração da eficiência do trabalho do conhecimento e dos trabalhadores do conhecimento.

A mensuração da eficiência do trabalho do conhecimento e dos trabalhadores do conhecimento é tão subjetiva quanto a mensuração dos ativos intelectuais. E não poderia ser diferente. A subjetividade impregna tudo relacionado com capital intelectual. Avaliar a eficiência do trabalho e do trabalhador do conhecimento só pode ser executada analisando-se os objetivos e estratégias da organização. Ou seja, deve haver uma conexão clara com o desempenho almejado pela empresa.

Como pode ser percebida, a complexidade em gerenciar o capital intelectual é tão grande quanto sua importância na atual conjuntura econômica. Isso se deve principalmente pela subjetividade e particularidades existentes nas organizações. Sua avaliação deve apresentar conexão com as estratégias organizacionais o que justifica o uso de formas diferentes para essa análise.

8. A existência de índices de Capital intelectual nos hotéis do Rio Grande do Norte.

De acordo com Celestino (2003), todos os hotéis potiguares de médio e grande porte avaliam seus desempenhos. Esta constatação enfatiza a necessidade de avaliação do desempenho e o conseqüente gerenciamento eficiente dos recursos

disponíveis para o sucesso empresarial no atual ambiente onde elas estão inseridas, disponibilizando aos tomadores de decisão *insights* relevantes para a escolha das melhores alternativas.

A maioria dos hotéis potiguares de médio e grande porte utiliza indicadores não-financeiros no processo de avaliação do desempenho. Como foi visto anteriormente, a era da informação trouxe consigo uma mudança significativa nas formas de se fazer negócios. Os ativos físicos perderam importância junto às empresas no tocante a geração de valor ao mesmo tempo em que os ativos intangíveis só ganharam relevância. (CELESTINO, 2003, p.104),

Nesse sentido, o processo de gestão deve se concentrar nesses ativos intangíveis que agregam mais valor para as empresas. Contudo, percebeu-se que a utilização de indicadores financeiros, que atendiam satisfatoriamente os objetivos empresariais quando os ativos físicos eram o fator determinante da vantagem competitiva, para a medição do desempenho tornou-se insuficiente para o processo decisório das organizações baseadas, agora, nos ativos intangíveis.

Segundo Celestino (2003, p.3), “o ambiente da era da informação ou do conhecimento [...] passou a exigir, fundamentalmente, a utilização dos ativos intangíveis das organizações, o que tornou impraticável a simples utilização de medidas contábil-financeiras para a medição da capacidade futura das condições econômicas nas organizações”.

Em outras palavras, as empresas utilizam indicadores não-financeiros para avaliar seus ativos intangíveis, tais como índices de participação no mercado, de satisfação, de retenção, de captação e lucratividade dos clientes; tempo de espera, taxas de desperdícios e defeitos; a capacidade dos funcionários, a satisfação com o emprego que garante motivação; a retenção de funcionários-chave, a produtividade entre outros.

A avaliação do desempenho não-financeiro com relação aos seus clientes, como demonstra Celestino (2003, p.143), é exercida pela totalidade dos hotéis de médio e grande porte do estado do Rio Grande do Norte. Para essa avaliação os gestores dos hotéis utilizam índices referentes a porcentagem da participação no mercado, captação, retenção, satisfação e lucratividade dos clientes. Como pode ser observado são índices que representam o capital de clientes desses empreendimentos.

Celestino (2003, p.144) conclui que para a avaliação do desempenho não-financeiro dos hotéis com relação aos processos internos visando melhorias nos serviços oferecidos pelo hotel no tocante a qualidade, agilidade, redução de custos, entre outros são utilizadas medidas de tempo de espera, tais como reserva, entrada / *check-in*, saída / *check-out*, atendimento no restaurante, bem como medidas da qualidade de processo como índices de insatisfação com o atendimento, desperdícios e perdas, solicitações não atendidas, etc.

Ele também identificou na maioria dos hotéis de médio e grande porte do Rio Grande do Norte o uso de indicadores que permitem a avaliação do desempenho do capital humano, tais como capacidade dos funcionários, motivação, produtividade e retenção de funcionários-chave, iniciativa, entre outros.

9. Considerações Finais

O capital intelectual representa a maior riqueza das organizações modernas, sendo responsável pela tão almejada diferenciação positiva entre as empresas garantindo-lhe vantagem competitiva e agregando valor para clientes e proprietários.

Nesse contexto, o gerenciamento eficiente desses ativos é imprescindível para o sucesso empresarial de qualquer ramo de atividade. E não poderia ser diferente com a

hotelaria, onde itens como imagem, capacitação dos funcionários, qualidade nos serviços oferecidos, dentre outros são fundamentais para um relacionamento rentável com clientes.

Percebeu-se que essas empresas, antenadas nas atuais tendências de se fazer negócio, buscam evidenciar seu capital intelectual de forma a melhorarem seu desempenho através do gerenciamento eficiente desses recursos.

A utilização de indicadores não-financeiros que representam o capital humano, estrutural e de clientes foi constatada na maioria dos hotéis de médio e grande porte do estado do Rio Grande do Norte.

Dessa forma, é possível fazer um monitoramento desses ativos dentro dos hotéis o que permite a avaliação das estratégias planejadas identificando potenciais gargalos e solucionando-os de maneira a garantir o aproveitamento máximo do capital intelectual. Ou seja, desenvolvendo um modelo de gerenciamento eficiente alinhado aos objetivos traçados.

10 Referências Bibliográficas

- ANTUNES, Maria T. P. & MARTINS, Eliseu. *Capital intelectual: verdades e mitos*. Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, Nº 29. p. 41-54. Maio/Agosto, 2002.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M.. *Contabilidade Gerencial*. Trad. André Olimpo Mosselman e Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração* – 6º ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GARRISON, R. H. e NOREEN, E. W. *Contabilidade Gerencial*. Trad. José Luis Paravato. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC 2001.
- HENDRIKSEN, E. S. e BREDAS, M. F. V. *Teoria da Contabilidade*. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.
- McNair, C. J. *Maximizando o lucro final*. – São Paulo: Makron Books, 2000.
- OLIVEIRA, Joel M. & BEUREN, Ilse M. *O tratamento contábil do capital intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil*. Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, Nº 32. p. 81-92. Maio/Agosto, 2003
- SINK, S. e TUTTLE, T. *Planning and measurement in your organization of the future*. Norcross, Georgia: Industrial of Engineers, 1989.
- STEWART, Tomas A. *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do Século XXI*. – Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- WERNKE, Rodney. *Considerações Acerca dos Métodos de Avaliação do Capital Intelectual*. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, Nº 137. p. 23-39. Set/Out, 2002.
- _____. *Estudo de caso aplicando modelo para identificação de potenciais geradores de intangíveis*. Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, Nº 33. p. 45-64. Set/Dez, 2003.