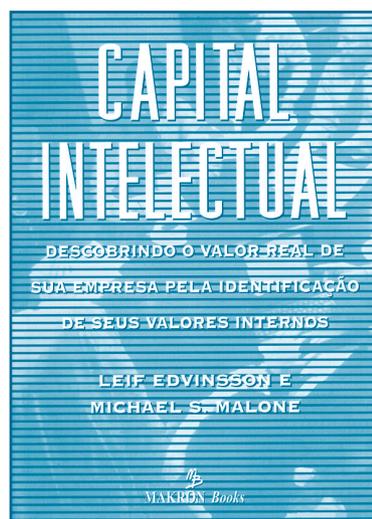


CAPITAL INTELLECTUAL



de **Leif Edvinsson e Michael S. Malone**
São Paulo: Makron Books, 1998.

por **Petros Katalitós**, gerente de Recursos Humanos dos Negócios de Energia e Sistemas de Transportes do Grupo Siemens no Brasil.

Nas avalanches de fusões e aquisições que têm ocorrido no Brasil e no mundo, raras têm sido as empresas adquiridas ou incorporadas com base em seu valor contábil, aquele que consta de seu tradicional balanço patrimonial.

Um dos casos mais marcantes de que se tem registro foi o valor desembolsado pela IBM quando adquiriu a Lotus. Embora seu valor contábil fosse de cerca de US\$ 250 milhões, a Lotus foi adquirida por não menos que US\$ 3 bilhões. O que fez com

que a Big Blue se dispusesse a abrir mão de vultosos US\$ 2,75 bilhões a mais do que os preciosos e objetivos números depreendidos da análise do balanço patrimonial da Lotus? A resposta é simples: a IBM decidiu pagar por algo mais valioso do que o refletido no balanço tradicional.

De que estamos falando? De fatores que, apesar de constarem quando muito das notas explicativas dos balanços, fazem toda a diferença.

Se fizermos uma visita ao pregão de Wall Street ou, simplesmente, folhearmos as páginas de negócios dos principais jornais americanos, observaremos uma Southwest Airlines valendo muito mais do que outras empresas tradicionais muito maiores. Daí temos a Netscape, uma empresa cujo patrimônio mal chega aos US\$ 20 milhões, mas que, ao abrir seu capital mediante uma oferta inicial de ações, apercebe-se de que o mercado, no final do dia, lhe atribuíra o valor de US\$ 3 bilhões. A Intel provoca, a bem dizer, um “escândalo mundial” devido a deficiências no microprocessador Pentium, e o preço de suas ações – pelo menos até algumas semanas atrás – mal chega a oscilar. Se nos ativermos ao mercado brasileiro, observaremos empresas como a Kibon sendo adquiridas por um preço muito maior do que seu valor contábil – fala-se em uma diferença superior a 100%. Ou talvez fiquemos intrigados com a TAM, que, mesmo com os infortúnios que a acometeram em meses recentes, vê suas ações terem seu valor não só preservado mas aumentado.

Fica muito evidente que o valor de tais empresas não pode ser determinado apenas através dos métodos contábeis tradicionais, que remontam à Era Industrial. O valor delas não reside na estrutura de concreto, nos estoques, nas aeronaves ou em qualquer outro ativo fixo, mas em outro tipo intangível de ativo: o capital intelectual.

O que é capital intelectual? Seria no mínimo precipitado, nesse momento e mesmo nos meses à frente, tentar arbitrar uma definição para o termo. No entanto, nos últimos anos, diversas pessoas e empresas, motivadas pela necessidade, resolveram enfrentar o desafio de encontrar, se não a definição, pelo menos uma explicação convincente.

Algumas delas incluem em suas “definições” de capital intelectual não só a capacidade intelectual humana, mas também nomes de produtos, *designs*, marcas registradas, liderança tecnológica, lealdade dos clientes, relacionamento com os fornecedores, treinamento constante dos empregados, velocidade de atendimento de assistência técnica, sistemas de formação, indicadores de qualidade etc.

Como acontece toda vez que um novo conceito

surge no mercado, não é de admirar que ocorram as mais diversas tentativas de se assumir a paternidade ou até mesmo a posse do conceito através de definições muitas vezes tendenciosas. Assim é que os profissionais de recursos humanos, entre os quais me incluo, tendem a direcionar a definição de capital intelectual para a capacidade intelectual, a inteligência, o conhecimento existente dentro de uma organização. O pessoal de *marketing* tende a valorizar aspectos como a marca, o relacionamento com os clientes etc. O pessoal de tecnologia de informação (TI), por sua vez, destaca a importância dos sistemas de informação (Internet, Intranet etc.) para a disseminação do conhecimento dentro da organização. Os especialistas de P&D valorizam a liderança tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos. Poderíamos ainda mencionar o pessoal da contabilidade, das finanças, da produção etc.

Uma coisa é certa: quando falamos em capital intelectual, referimo-nos a todos os fatores acima e um pouco mais. Mas isso não nos autoriza a formular uma definição que reflita com exatidão o peso de cada um deles. A situação torna-se ainda mais delicada quando a discussão envereda para o campo da mensuração. Como se mede o capital intelectual? Quais os indicadores? Como são estabelecidos?

Se você por acaso se sente movido a iniciar a procura de tais indicadores pelo balanço patrimonial da empresa, você corre o risco de ficar desapontado. Por um motivo simples: balanço patrimonial é história, portanto, é passado. Capital intelectual é futuro. É ele quem faz com que a antológica personagem de Stephen Kanitz, a velhinha de Dusseldorf, pressione seu fundo de pensão a comprar ações de sua empresa, mesmo que o balanço patrimonial do ano tenha apresentado prejuízo.

Soa estranho? Não se preocupe. Ainda há uma série de outras descobertas e constatações, aparentemente chocantes, que esperam pelo leitor no livro *Capital intelectual*, de Leif Edvinsson e Michael Malone. Leif Edvinsson, co-autor do livro e vice-presidente da Skandia, um conglomerado financeiro sueco, foi o primeiro executivo do mundo a ser nomeado “Diretor de Capital Intelectual”. Embora autores tais como Annie Brooking, Thomas Stewart, David A. Klein, Karl Sveiby e outros já tenham lançado livros sobre o tema, Edvinsson é quem o aborda de forma mais objetiva, não só propondo uma definição plausível para o termo como também penetrando fundo nos indicadores de mensuração do capital intelectual. O

que é mais importante: Edvinsson pratica getão de capital intelectual, fazendo uso em sua empresa dos conceitos, indicadores e formas de mensuração do capital intelectual. A bem dizer, não é demais afirmar que Edvinsson e Malone elaboraram um Manual de Capital Intelectual.

Talvez a melhor forma de compreender o papel do capital intelectual seja através da metáfora. Considerando a empresa como um organismo vivo, digamos, uma árvore, tudo o que aparece nos organogramas, relatórios anuais, balanços patrimoniais e outros documentos constitui o tronco, os galhos, as folhas e – por que não? – os frutos a serem colhidos, principal objetivo do investidor inteligente. No entanto, presumir que tudo o que se vê e toca constitui a árvore inteira é certamente um grande equívoco. Metade da massa ou o maior conteúdo dessa árvore encontra-se abaixo da superfície, no sistema de raízes. Embora o sabor das frutas e o brilho das folhas forneçam fortes evidências sobre a saúde da árvore naquele momento, compreender o que se passa nas raízes é uma maneira muito mais eficaz de preconizar a saúde da árvore nos anos vindouros. O parasita ou o apodrecimento que começam a apoderar-se das raízes invisíveis a cinco ou dez metros abaixo da superfície podem simplesmente matar a árvore que hoje aparenta excelente saúde.

Se quiser fazer um bom exercício, tente descobrir quantas das empresas que apareciam entre as 500 Maiores e Melhores de 1988 voltarão a fazer parte da lista de 1998 da revista *Exame*. Se pesquisarmos a fundo as causas, quer do desaparecimento quer da incorporação de grande parte dessas empresas, conseguiremos, sem sombra de dúvida, identificar as moléstias que acometeram as raízes anos antes da morte das árvores.

No entanto, se conseguíssemos ter acesso às matérias redigidas na época por jornalistas especializados em economia e negócios, talvez encontrássemos entre as causas apontadas para a queda de tais empresas fatores tais como descapitalização, inadimplência dos clientes, má gestão dos estoques, pacotes econômicos do governo etc. Dificilmente seriam apontados como *causa mortis* fatores tais como a inexistência de princípios e valores organizacionais (ou a prática dos mesmos), a demora da assistência técnica em solucionar um problema do cliente ou a falta de um sistema eficaz de comunicação com os empregados. Talvez descubramos para nosso espanto (a ironia é nossa!) que a empresa tinha por costume cortar as verbas de educação e treinamento toda vez que

seu fluxo de caixa sofria ameaças. Como diria meu amigo particular, o cartunista Walter Seufert (também conhecido como Catuí, o índio alemão), “*não basta que você descubra apenas a causa de um efeito; você tem que descobrir também a origem da causa*”.

Portanto, isso é o que torna o capital intelectual tão valioso: o estudo das raízes do valor de uma empresa, a mensuração de fatores dinâmicos ocultos que alicerçam a empresa, cuja parte visível são os produtos, serviços e edifícios. Quais são esses fatores? Segundo Edvinsson e Malone, tais fatores assumem tipicamente duas formas:

Capital humano: conhecimento, experiência, poder de inovação, habilidades e competências dos empregados. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. Atenção: o capital humano não é propriedade da empresa.

Capital estrutural: os sistemas de informação, o *software*, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apóia a produtividade do capital humano – em poucas palavras, tudo o que permanece na empresa quando os empregados voltam para casa. O capital estrutural é constituído pelo capital de clientes (a saber, o relacionamento desenvolvido com os principais clientes e evidenciado pela sua lealdade à empresa), bem como pelo capital organizacional, composto, por sua vez, pelo capital de inovação e pelo capital de processos. A seguir, você pode ter uma idéia do modelo de valor de mercado concebido pelos autores.

Na verdade, o capital intelectual não se enquadra nos modelos contábeis tradicionais. A ascensão valoriza em especial atividades tais como a lealdade dos clientes ou o desenvolvimento da competência dos empregados, que podem não influir na lucratividade da empresa durante alguns anos. Ele não atribui valor ao sucesso de curto prazo que não projete a empresa para o futuro.

Embora pareça novo como teoria, o capital intelectual, na prática, existe há anos na forma de bom senso. Sempre se deixou evidenciar naquela diferença entre o valor contábil de uma empresa e seu valor de mercado, refletida na valorização às vezes inesperada de suas ações na Bolsa. No entanto, até o presente momento, preferiu-se acreditar que essa diferença fosse um fator totalmente subjetivo, movido a fofocas e informações privilegiadas sobre um novo produto e uma nova tecnologia, que jamais poderia ser medida empiricamente. Além do mais, supunha-se tratar-se de uma defasagem temporária que logo poderia

ser avaliada “corretamente” através de métodos tradicionais.

A história empresarial recente está deixando muito claro que o núcleo da chamada economia de conhecimento é constituído por enormes fluxos de investimento em capital humano, bem como em tecnologia de informação. É impressionante, no entanto, que nenhum de tais investimentos seja considerado como valor positivo na contabilidade tradicional. Com frequência, acontece exatamente o contrário. Nós sabemos, no entanto, que tais investimentos são imprescindíveis para a nova criação de valor. Não sabemos se por pressentimento ou intuição, mas felizmente o mercado já está atribuindo valor aos ativos invisíveis ou intangíveis de uma empresa. Pelo menos tais ativos já começam a aparecer nas notas explicativas dos balanços tradicionais ou em formas mais detalhadas nos chamados balanços sociais.

Que dizer dos anos à frente? A ascensão do capital intelectual é inevitável. Ele chegará a dominar a maneira pela qual valorizamos nossas instituições, pois somente ele capta a dinâmica da solidez organizacional e da criação de valor, em outras palavras, aquilo que flui pelas raízes ocultas da organização. Apenas ele reconhece que um empreendimento moderno muda com tanta rapidez que só mesmo o talento e a dedicação das pessoas, associados à qualidade dos instrumentos que utilizam, poderão torná-lo bem-sucedido.

Não resta a menor dúvida de que ouviremos falar cada vez mais de capital intelectual, quer através do conhecimento de causa dos estudiosos do tema, quer através da superficialidade daqueles que não perdem tempo em referir-se a qualquer inovação conceitual como algo que eles já dominam há anos e que simplesmente surge com nova denominação ou em nova embalagem.

Quer consideremos o capital intelectual como um novo conceito, através do qual conseguimos identificar o verdadeiro valor de nossas organizações, quer o consideremos apenas como mais um modismo, uma coisa deve ficar clara: ele é inevitável. Entre todos os modelos de mensuração do desempenho corporativo, atravessa a superfície e vai encontrar e expor o valor real. Como sempre, haverá os ágeis, que estarão na vanguarda desse movimento, manifestando maior preparo e desempenho que seus concorrentes, e haverá também aqueles que esperam para ver o que acontece e, quando acordam, saem correndo atrás do prejuízo. Mas não importa. Independentemente do caminho que você venha a escolher, o futuro de sua organização já tem nome: capital intelectual. □