



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GERLANDIA TAVARES DE ARAÚJO**

**CAPITAL INTELECTUAL: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DO SETOR  
VAREGISTA LISTADAS NO GUIA EXAME MAIORES E MELHORES  
DE CAPITAL ABERTO DE 2009**

**SOUSA - PB  
2010**

**GERLANDIA TAVARES DE ARAÚJO**

**CAPITAL INTELECTUAL: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DO SETOR  
VAREGISTA LISTADAS NO GUIA EXAME MAIORES E MELHORES  
DE CAPITAL ABERTO DE 2009**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Ciências Contábeis do CCJS da  
Universidade Federal de Campina  
Grande, como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharela em  
Ciências Contábeis.**

**Orientador: Professor Me. Marconi Araújo Rodrigues.**

**SOUSA - PB  
2010**

**GERLANDIA TAVARES DE ARAUJO**

**CAPITAL INTELECTUAL: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DO SETOR  
VAREJISTA LISTADAS NO GUIA EXAME MAIORES E MELHORES DE  
CAPITAL ABERTO DE 2009.**

Esta monografia foi apresentada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010, para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande – PB.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Msc. Marconi Araújo Rodrigues – Orientador

---

Prof. – Examinador 1

---

Prof. – Examinador 2

**SOUSA – PB, Julho de 2010.**

**À minha mãe (*in memoriam*), pelo dom  
da vida e toda educação que pude  $\pi$ .  
Dedico.**

## AGRADECIMENTOS

À Deus por ter me dado forças para não desanimar e saúde para continuar lutando por um futuro melhor. Mesmo quando não merecemos, o Cara Lá de Cima permanece fiel. Graças Pai!

À minha família, pelo amor e apoio, principalmente meu tio André e minha tia Raylene, pelo incentivo nessa caminhada.

Às minhas duas famílias de coração (só falta o sangue!): Aline & Cia, e Lurdinha & Cia. Que durante essa caminhada acompanharam todos os meus momentos e sempre me ajudaram no que foi possível, sem medir esforços. Vocês moram no meu coração.

Ao Jairo Vieira Feitosa (*in memoriam*), Expedito Abrantes, "Tia" Glória, "Tio" Reginaldo, pela solidariedade e compreensão dispensadas a mim na época da FCCP. Muito obrigada, sem vocês eu não teria feito este curso.

Durante essa surpreendente experiência de vida, convivi com pessoas encantadoras, colegas e amigas de faculdade, as quais agradeço pelo carinho que me ofereceram, Janaina (Pôia), Mônica (Monstra), Sena (Animal), Rachel (Kel), Rossana (Buchuda), Mirian, Katiane (Tia) e Aparecida (Cidão), estas não imaginam o quanto me ajudaram nessa trajetória, enfim, grandes amigas. Agradeço de coração a todas pelos momentos ímpares de descontração, desabafos e troca de experiências. Vocês já fazem parte da minha vida.

Minha amiga Maraiza e minha irmã Jessica com o mesmo (imenso) carinho agradeço pelo incentivo, conselhos, paciência, que mesmo estando longe sempre se preocuparam comigo. Obrigada por estarem sempre "ao meu lado"!

Aos professores que passaram por minha vida, meu sincero agradecimento ao Prof. Ribamar pelos ensinamentos no decorrer do curso, nunca se limitando em dividir o conhecimento que tem e por sempre ter acreditado em mim. Obrigada Mestre!

Grata especialmente ao meu orientador Prof. Marconi, que aceitou fazer parte desta caminhada trazendo contribuições para o enriquecimento deste estudo. Agradeço sua paciência, orientações e ensinamentos: foi uma experiência muito rica. Muitíssimo obrigada.

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

**(Farhad Manjoo)**

## RESUMO

Atualmente, estamos vivenciando constantes mudanças no mundo empresarial. Pode-se afirmar que estas são consequência da nova era, a era do conhecimento. Basicamente os componentes desse novo cenário são a tecnologia da informação e o desenvolvimento de pessoas que criam novos mercados e serviços. Nesse contexto os ativos intangíveis ganharam espaço, e o CI assume papel de suma importância como agente agregador de valor às empresas e entidades. O setor de varejo no Brasil tem grande representatividade econômica e principalmente através da sua distribuição multicanal que faz uso intensivo de itens que compõem o Capital Intelectual. Este estudo objetivou investigar, por meio de uma pesquisa qualitativa a forma pela qual o Capital Intelectual é apresentado em suas demonstrações. Para isso convencionou-se a escolha de companhias do setor de varejo listadas no Guia Exame Melhores e Maiores de 2009, sendo que as informações obtidas foram extraídas da BOVESPA no período de 2007 a 2009. Por meio dos resultados obtidos pode-se afirmar que a forma de apresentação do Capital Intelectual das companhias é expressivo nos relatórios anuais e relatórios da administração onde de forma direta ou indireta é possível observar a existência de itens que compõem o CI. Outra conclusão encontrada foi de que a categoria Capital Humano foi a classificação que obteve mais ocorrências, e, além disso, foi constatada a afirmação de que não existe legislação ou órgãos normatizadores de como devem ser evidenciados os itens pertencentes ao CI nas demonstrações. E por fim observou-se que houve aumento de informações ao longo do tempo.

**Palavras-chave: Conhecimento, Capital Intelectual, Evidenciação.**

## **ABSTRACT**

Now a day we are witnessing constant changes in the corporative world. We can notice that the reason behind all those changes is new age, the age of knowledge. Basically this new scenario is composed by information technology and the development of people who create new markets and services. In this context the intangibles assets gained ground and the CI takes the role of great importance as a value aggregator for companies. The retail sector in Brazil has a great economic representativeness mainly through its multichannel distribution which makes intensive use of items that compose the intellectual capital. This case study aimed to investigate, through a qualitative research the way in which the intellectual capital is presented and its demonstrations. To achieve this conventionally were chosen some companies from retails sector in Brazil listed in the "Guia Exame Melhores e Maiores de 2009", the information was obtained in BOVESPA during the period of 2007 to 2009. Trough the obtained results we can affirm that the presentation of the intellectual capital of companies is significant in the annual and administrative reports where in a direct or indirect way is possible to observe the existence of items that compose the CI. Other conclusion is that the division of the human capital classification was the one with the most part of occurrences, and on top of that, was found that there is no legislation or ruling companies that determines how the items in the CI should be evidenced in the demonstrations. At the end, it appears that there was an increase of information over time.

**Key words: Knowledge, Intellectual Capital, Evidence**



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Capital Humano.....	28
Quadro 2 – Capital Estrutural.....	28
Quadro 3 – Capital de Clientes.....	29

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Distribuição de ocorrências do Capital Humano nas companhias.....	49
Tabela 2 Benefícios além dos exigidos por Lei.....	55
Tabela 3 Apresentação do Capital Estrutural.....	56
Tabela 4 Inovação, pesquisa de produtos.....	58
Tabela 5 Relação de ocorrências no Capital Estrutural.....	62
Tabela 6 Número de ocorrências no Capital de Clientes.....	62
Tabela 7 Relacionamento com fornecedores e <i>stakeholders</i> .....	64
Tabela 8 <i>Market Share</i> / participação no mercado.....	65

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Colaboradores considerados como ativo da empresa.....	51
GRÁFICO 2 – Incentivo, adoção e implementação de novas idéias.....	52
GRÁFICO 3 – Investimento em educação especializada.....	53
GRÁFICO 4 – Recrutamento, capacitação e treinamento.....	54
GRÁFICO 5 – Características e investimento em TI.....	57
GRÁFICO 6 – Quantidade e qualidade dos canais de distribuição.....	59
GRÁFICO 7 – Práticas de responsabilidade social.....	60
GRÁFICO 8 – Práticas de responsabilidade ambiental.....	61
GRÁFICO 9 – Lealdade/ fidelidade dos clientes.....	63
GRÁFICO 10 – Investimento em TI/ clientes e serviços de internet.....	64
GRÁFICO 11 - Evolução dos itens do Capital Intelectual na Lojas Renner. ....	68
GRAFICO 12 - Evolução dos itens do Capital Intelectual na B2W.....	69
GRAFICO 13 - Evolução dos itens do Capital Intelectual no Pão de Açúcar.....	69

## LISTA DE SIGLAS

4T08 - 4º trimestre de 2008  
4T09 - 4º trimestre de 2009  
A - Ativo Intangível  
AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*  
BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo  
CC - Capital de Clientes  
CDA - Centro de Desenvolvimento Americanas  
CE - Capital Estrutural  
CI - Capital Intelectual  
CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis  
CRM - *Customer Relationship Management*  
DFs - Demonstrações Financeiras  
FASB - *Financial Accounting Standards Board*  
FGV - Fundação Getúlio Vargas  
IAS - *International Accounting Standards*  
IBGC - Instituto de Governança Corporativa  
IBRI - Instituto Brasileiro de Relações com Investidores  
IFRS - *International Financial Reporting Standards*  
MBA - *Master Business Administration*  
OCDE - Organização e Cooperação para o Desenvolvimento Econômico  
PC - *Personal Computer*  
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento  
PIB - Produto Interno Bruto  
SER - Responsabilidade Social Empresarial  
TI - Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	PROBLEMÁTICA	17
1.2	JUSTIFICATIVA	21
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	24
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i>	24
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	24
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
1.4.1	<i>Quanto à abordagem do problema</i>	25
1.4.2	<i>Quanto aos Meios</i>	25
1.4.3	<i>Quanto aos Fins</i>	26
1.4.4	<i>Instrumentos de Coleta de Dados</i>	27
1.4.5	<i>População e Amostra do Estudo</i>	27
1.4.6	<i>Tratamento de Dados</i>	28
1.4.7	<i>Limitações da Pesquisa</i>	32
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>34</b>
2.1	SOCIEDADE SUSTENTADA NO CONHECIMENTO	34
2.2	ATIVOS TANGÍVEIS	36
2.3	ATIVOS INTANGÍVEIS	38
2.4	CAPITAL INTELECTUAL	41
2.5	CAPITAL HUMANO	44
2.6	CAPITAL ESTRUTURAL	45
2.7	CAPITAL DE CLIENTES	47
2.8	ORGANIZAÇÕES DO VAREJO	48
2.9	DISTRIBUIÇÃO MULTICANAL FOCADA NO COMÉRCIO PONTO COM	48
<b>3</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>51</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>71</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>73</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>76</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>78</b>

## INTRODUÇÃO

O cenário organizacional contemporâneo, formado a partir do desenvolvimento tecnológico e da aprendizagem acumulada tem levado à discussão a cerca do tema Capital Intelectual (CI). Tendo este experimentado um extraordinário desenvolvimento desde o início dos anos 90, numa nova era denominada por Schmidt e Santos (2002) de era do conhecimento.

O crescimento na última década da relação entre o valor de mercado e o valor contábil das empresas tem estimulado tanto os acadêmicos quanto os demais interessados, a considerar o conceito de CI, como relevante na criação e aumento de valor para os acionistas, diretores e o conjunto de toda sociedade.

Assim as mudanças que estão acontecendo na economia mundial conduzem a considerar o conhecimento como um elemento fundamental da ascensão econômica, sendo assim, não é estranho que tanto os diferentes níveis de administração como as próprias empresas se encontrem interessados em definir, medir, valorar, controlar e gerenciar o fator intelectual (RUIZ, 2008).

Nos últimos anos os ativos intangíveis (AI), passaram a constituir um dos principais fatores de sucesso das empresas conforme trata Schmidt e Santos (2002). Hoje em dia dispor de instalações modernas não é mais garantia para as entidades de uma posição competitiva no mercado, visto que se faz necessário dispor também de um processo de inovação permanente, possuir a fidelidade dos clientes, capacidade de liderança, investimento em infraestrutura, tecnologia, relacionamento com Governo, clientes, meio ambiente, etc.

Essa mudança revolucionária na contabilidade financeira veio trazer uma evolução nos pressupostos teóricos em que está baseada. As empresas estão começando a compreender a importância estratégica de medir seu capital intelectual e elaborar demonstrações com indicadores que apresentem suas fontes de valor "invisível".

Como as demonstrações contábeis são elaboradas com base nas Normas Brasileiras e Princípios Fundamentais de Contabilidade e, em atendimento à legislação fiscal, o CI não tem sido reconhecido nesses demonstrativos devido à grande dificuldade de mensuração por sua característica de intangibilidade como afirma Stewart (1998, p.52) "tentar identificar e gerenciar os ativos baseados no conhecimento é como tentar pescar com as mãos". Contudo, para que o processo de gerenciamento se desenvolva

de modo eficiente faz-se necessários que esses recursos sejam identificados, reconhecidos, mensurados e divulgados.

Diante desse quadro, observa-se que as organizações precisam dinamizar seus processos de gerenciamento e avaliação do CI, de modo que os gestores possam aumentá-los e explorá-los. Visto que com as atuais demandas de mercado bem como a crescente pressão por evidenciação de ativos intangíveis, pelo próprio mercado, essas organizações passam a ser avaliadas também por esses critérios.

Dentre as organizações que começam a ser preocupar com esse novo cenário, encontram-se as organizações de varejo, que conforme Morgado (1999) é um dos setores da indústria que mais tem sofrido modificações nas últimas décadas, principalmente no Brasil. Conseguindo se adaptar e acompanhar esse processo com a inserção de elementos agregadores de valor às companhias como o CI.

O setor de varejo nos últimos anos tem contado com um forte aliado à condução de seus negócios, ou seja, o advento do uso intensivo da tecnologia da informação e sua utilização em larga escala, isso fez com que aumentassem seu ritmo e volume de negócios.

A Revista Exame, Melhores e Maiores (2009) confirma essa assertiva quando diz que o crescimento do setor tem grande participação no comércio eletrônico. A utilização da tecnologia para o desenvolvimento de ferramentas auxiliam e facilitam a compra pela internet. Assim, fica claro que no setor varejista o CI desempenha um papel de grande importância devido, principalmente, a dependência do recurso do conhecimento e das habilidades do corpo funcional, como também inovações constantes com uso da tecnologia como justifica Stewart (1998).

A classificação do CI dada por Stewart (1998) em Capital Humano (CH), Capital Estrutural (CE) e Capital de Clientes (CC) se adéqua a estrutura de funcionamento varejista sendo assim pode-se deduzir que o setor de varejo assim como outras empresas faz uso do CI em suas operações.

Para a elaboração desse estudo convencionou-se selecionar companhias de capital aberto do setor de varejo, com o intuito de obter o maior número de informações possíveis e, também, pela disponibilidade a essas mesmas informações. A Revista Exame, do ano de 2009 serviu apenas como um filtro para a seleção das empresas, não sendo extraída nenhuma informação desta, já no site da BOVESPA foi estudado o período de 2007, 2008 e 2009, dessas mesmas companhias.

Em função disso, se faz relevante o desenvolvimento de estudos que possam vir a evidenciar a forma como o CI é apresentado nessas companhias mediante suas demonstrações financeiras.

Para atingir tal objetivo, inicialmente foram apresentados breves comentários e conceitos introdutórios a respeito da temática proposta, assim como a delimitação do tema; os objetivos, geral e específicos para uma melhor compreensão do objeto de estudo; a metodologia utilizada no trabalho; a justificativa para a escolha do tema e do setor proporcionando maior entendimento no decorrer da leitura.

A seguir, no capítulo 2 foram descritos os principais conceitos e discussões dos autores especializados na área, ou seja, a fundamentação teórica com informações pertinentes ao tema proposto.

O capítulo 3 é a apresentação dos resultados, onde é possível observar como o CI é apresentado, obtendo resultados que possam vir a responder aos objetivos propostos. E, finalmente, o capítulo 4 traz as considerações finais, com comentários que sugerem melhorias na forma de divulgação desse item nas demonstrações financeiras bem como propostas para futuras pesquisas na área.



## 1.1 PROBLEMÁTICA

Existe por parte de estudiosos e investidores do mundo inteiro grande preocupação acerca das distorções existentes entre o valor de mercado e o valor contábil de uma organização conforme Schmidt e Santos (2002). Nem sempre o valor evidenciado nos demonstrativos representa o que a empresa vale realmente. Como exemplo, Stewart (1998) comenta que a MICROSOFT, empresa de Bill Gates, é muito mais capital intelectual do que o capital físico. O seu valor de mercado corresponde a 100 vezes o valor do seu ativo tangível. Mas onde está disposto esse valor a mais que não é visualizado com facilidade nos demonstrativos financeiros das organizações?

Essa assertiva parte do pressuposto que as companhias não evidenciam ou divulgam quaisquer dos itens do Capital Intelectual em seus demonstrativos contábeis, não estão dispostos de forma clara, logo, se faz conveniente mostrar a forma pela qual elas aparecem, de forma explícita ou não, em seus demonstrativos como balanço patrimonial, balanço social, relatórios anuais, relatórios da administração e notas explicativas.

Os demonstrativos contábeis de certa forma perdem sua eficácia se levar em consideração que grande parte do valor de mercado de uma companhia está no ativo não corpóreo como os recursos do conhecimento, por exemplo. A divulgação ou *disclosure* de ativos dessa natureza não é obrigatória, embora segundo Bakes (2005) possa ser uma alternativa da contabilidade de modo a amenizar as deficiências de informações.

Segundo Ludicibus (1997, p.91) “na verdade, o *disclosure* está ligado aos objetivos da contabilidade, ao garantir informações diferenciadas para os vários tipos de usuários”. Principalmente, no que se refere à demanda de informação externa por parte de acionistas e investidores.

Schmidt e Santos (2002) afirmam que os intangíveis ganharam corpo, na composição do patrimônio das entidades e o CI representa um recurso valioso e uma capacidade para agir com base no conhecimento e na aprendizagem.

Consoante as afirmações supracitadas, o valor contábil como referencial econômico-financeiro das organizações modernas está desatualizado, não diagnosticando de modo eficiente o patrimônio das empresas, principalmente empresas do conhecimento e, dessa forma, não atingindo sua finalidade: a informação com qualidade.

É importante reforçar que as empresas não são obrigadas a divulgar esse item, embora o ativo intangível sim, de acordo com a Lei nº 11.638/2007. Contudo, o Capital Intelectual representa grande parte do intangível, o que torna relevante o questionamento de quais componentes do CI são mais utilizados nas empresas e como estão dispostos nos demonstrativos das organizações?

A mudança de comportamento dos consumidores cada vez mais exigentes e consumistas tem despertado no comércio varejista uma dinâmica em criar necessidades, gostos ou possibilidades. Isso tem mexido com suas equipes diante do desafio de enfrentar tecnologias de atendimento de vendas, criar soluções, diferenciais de atendimento, interatividade e encantamento de clientes... O verbo é criar. E é nesse contexto que se insere o Capital Intelectual em toda a sua abrangência, pessoas inteligentes trabalhando inteligentemente.

Mesmo diante dessa realidade, não se observa em todas as empresas uma preocupação em identificar quais são seus ativos intangíveis e qual a melhor maneira de avaliá-los e muito menos de divulgação, o que resulta em tentativas que reduzem e simplificam a realidade operacional. Muito embora os ativos intangíveis possam representar vantagem competitiva, as organizações não entendem sua natureza na criação de valor.

Esta atitude tende a demonstrar a incapacidade por parte das empresas em evidenciar recursos como relacionamentos, conhecimentos e outros ativos gerados internamente por cada uma delas.

Um dos componentes do ativo intangível responsável por uma parte significativa do valor de mercado nas organizações é o Capital Intelectual. Porém, a sua divulgação não é obrigatória, embora seja de suma importância, como comenta Bakes (2005, p.18):

Não existe obrigatoriedade em divulgar o Capital Intelectual, entretanto, cada companhia tem um objetivo próprio e um público alvo na divulgação de determinada informação. O interesse na evidenciação do Capital Intelectual depende tanto da própria empresa – uma vez que a utilidade estaria no gerenciamento interno – quanto aos usuários externos, a partir de exigências que contemplem as suas necessidades informativas de tal forma que venham suprir o processo decisório. Nesse sentido, o *American Institute of Certified Public Accountants – AICPA (2001) – através do Special Committee on Financial Reporting (Jenkins Committee)* indica que devem ser incluídos no *disclosure*, visando aumentar sua utilidade, os seguintes componentes: a) mais informações focadas para o futuro; b) *disclosure* não-financeiros sobre as estratégias de ganhos futuros como, por exemplo, relacionamento com clientes, qualidade de produtos/serviços, *know-how*, produtividade e inovação;

e c) informações sobre capital intelectual e outros intangíveis que criam valor e proporcionam vantagem competitiva.

A grande dificuldade é como manter visualizado nas Demonstrações o valor do Capital Intelectual? Como passar isso para os usuários das informações? Afinal, antes de mensurar algo intangível é preciso identificá-lo.

O setor de varejo brasileiro tem apresentado um bom desenvolvimento nos últimos anos no que diz respeito a volume de vendas, crescimento, quantidade dos pontos de vendas, diversificação das linhas de produtos, como também layout das lojas. Observa-se que é o conjunto de fatores que contribui para esse crescimento, não se restringindo apenas a indicadores financeiros.

Morgado (1999) comenta que o comércio varejista passou por transformações e que o capital que circula nesse setor é imensamente mais elevado do que o que circula nos demais setores. Isso se deve também pelo fato das atividades varejistas hoje em dia possuir diversos canais de distribuição inclusive o comércio eletrônico, por meio da internet.

Corroborando com esse pensamento o Anuário da Revista Exame Melhores e Maiores (2009) relata que houve um aumento de quase 100% do seu comércio eletrônico quando afirma que nos últimos dois anos, o número de brasileiros que fizeram alguma compra pela internet saltou de 7 milhões para 13 milhões.

Um dos motivos que contribuiu para o resultado desse quadro foi o perfil do novo consumidor motivado pelo seu aumento de nível de informação e discernimento aliado a crescente utilização da tecnologia. Sendo esta propiciada pela tecnologia no atendimento das vendas (internet, cartões, consórcio, juro zero...) entre outros fatores do Capital Intelectual que não são visualizados nos demonstrativos e conseqüentemente não são do conhecimento de usuários externos.

No entanto é sabido que a gestão do CI ainda é restrita, como confirma Stewart (1998, p.53) "A gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta no mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem como navegá-lo".

Na verdade, na contabilidade não se desconhece a contribuição desses recursos para a formação do resultado, mas o reconhecimento nos demonstrativos requer uma mensuração confiável, o que constitui uma dificuldade ainda não superada pelas organizações (ZABOT e SILVA, 2002). Porém, sabe-se que a Contabilidade

Financeira atual está presa às normas contábeis e aos Princípios Fundamentais de Contabilidade que delimitam a sua aplicação. Contudo, Antunes (2008) diz que pelo fato das organizações fazerem uso desse elemento, supõe-se que elas utilizem alguma forma para divulgar aos usuários interessados nesses investimentos. Por outro lado, não há uma forma de divulgação sistematizada e regulamentada pela legislação contábil, o que pode tornar questionável essas informações para os investidores e para efeito de análise.

Os comentários e afirmações expostas mostram a necessidade de evidenciação do CI. Desse modo, considerando o setor de varejo do Brasil, um dos setores de maior crescimento, incluindo o comércio eletrônico, a proposta é: por meio de uma análise de conteúdo investigar como o capital intelectual é apresentado nas informações disponibilizadas pelas empresas de varejo no Brasil, notadamente aquelas listadas no Guia Exame das Maiores e Melhores de Capital Aberto. Dessa forma, a questão de pesquisa a ser respondida ao término dessa monografia é a seguinte:

**Como o Capital Intelectual é apresentado pelas empresas do Setor Varejista listadas no Guia Exame Maiores e Melhores de Capital Aberto de 2009?**

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O objetivo central da contabilidade consiste no controle patrimonial, porém, estes podem apresentar algumas limitações que venham acarretar distorções em seus demonstrativos.

As informações produzidas pela Contabilidade devem proporcionar aos usuários base para tomada de decisões, através do entendimento de como se encontra a entidade, sua evolução, riscos e desempenho.

Não obstante, a falta de registro e a não mensuração de alguns ativos intangíveis nas demonstrações financeiras podem levar a um grande distanciamento entre o patrimônio dos acionistas e os valores de mercado, justamente em uma época em que a percepção do valor de mercado está fortemente ligada aos ativos intangíveis.

Os ativos intangíveis, cada vez mais passam a ser levados em conta no cenário econômico, de acordo com o índice mundial Morgan Stanley, o valor das empresas cotadas na bolsa de valores, é em média, o dobro de seu valor contábil. Nos estados Unidos, o valor de mercado de uma empresa varia normalmente entre duas e nove vezes seu valor contábil (SCHMIDT; SANTOS, 2002).

Essa distorção na apresentação dos valores é consequência da não divulgação de itens que agregam valor à entidade, mas que em algumas empresas geralmente não são considerados como tal. Nesse sentido, a divulgação ou evidenciação é o ato de tornar claro ou revelar algo. Não se prendendo apenas a forma de apresentação como também ao conteúdo assegurando que o valor monetário nas demonstrações expresse adequadamente a situação econômico-patrimonial da entidade.

Dentre os itens do AI não evidenciados se encontra o Capital Intelectual, objeto do estudo. O qual agrega ao produto ou serviço valor mediante a aplicação da inteligência e tecnologia. E como o próprio nome sugere é utilizado o intelecto das pessoas (capital humano) além de outros elementos como capital estrutural e de clientes.

O desenvolvimento de novos produtos e serviços nos dias atuais depende intrinsecamente do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e clientes, e da tecnologia da informação como instrumento gerencial.

Nesse sentido, justifica-se a escolha do tema para este trabalho monográfico, pois o estudo do Capital Intelectual ainda é incipiente, o que por si só já estimula a produção de trabalhos científicos nessa temática.

Outrossim, esse estudo pode ser justificado ainda por duas vertentes claras: uma prática e uma teórica.

Do ponto de vista prático ajuda a demonstrar através de exemplos práticos oriundos do mercado como o capital Intelectual aparece nos diversos documentos financeiros das empresas de varejo estudadas, as vezes até de forma não intencional, e como essas informações são ainda desestruturadas no corpo desses documentos. Ainda, como as organizações criam seus próprios modelos na divulgação dessas informações, principalmente, por uma falta de referência ou modelo que as oriente.

No que concerne a vertente teórica, este trabalho se justifica na tentativa de contribuir com estudo na área do CI, assunto ainda pouco discutido e carente de referenciais teóricos, principalmente se considerado do ponto de vista da mensuração e divulgação desse ativo. Comparada à outras áreas de estudo da Contabilidade o estudo sobre o Capital Intelectual encontra-se em fase inicial. Outro aspecto relevante teoricamente se dá na constatação da própria vertente prática, a falta de modelos teóricos que orientem a evidenciação do Capital Intelectual nas organizações.

A Revista Exame, do ano de 2009 serviu apenas como um filtro para a seleção das empresas, não sendo extraída nenhuma informação desta, já no site da BOVESPA foi estudado o período de 2007, 2008 e 2009, dessas mesmas companhias. Convencionou-se o ano de 2007 como ponto de partida, pelo fato da criação da Lei 11.638/07, sendo assim supõe-se que a obrigatoriedade da inclusão do subgrupo ativo intangível no Balanço Patrimonial incentive a divulgação de elementos que o compõe, como o CI, por exemplo.

A escolha pelo setor de varejo se deu principalmente pela sua atuação de distribuição multicanal utilizando recursos necessários para melhorar seu relacionamento com clientes e aperfeiçoar sua interação com seus investidores. Sendo assim, pode ser observada a utilização de elementos pertencentes ao CI nesse processo.

O varejo tem assumido grande importância no cenário econômico do Brasil, prova disso é que conforme Parente (2000) possui um volume anual de vendas superior a R\$ 100 bilhões, compreendendo cerca de 1 milhão de lojas, representando mais de 10% do PIB do país e entre as 100 maiores empresas privadas brasileiras, 12 pertencem ao setor.

Dada à importância do tema e do setor, faz-se necessário um estudo da forma de divulgação do CI, uma vez que as companhias do varejo utilizam itens que o caracterizam. Dessa forma é necessário que as entidades divulguem suas

informações financeiras e não financeiras para que os usuários possam usufruir de mais informações para tomada de decisões.

## **1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Demonstrar como Capital Intelectual é apresentado pelas empresas do Setor Varejista listadas no Guia Exame Maiores e Melhores de Capital Aberto de 2009.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Com o intuito de obter êxito na tarefa proposta pelo objetivo geral desta pesquisa, fixam-se os seguintes objetivos intermediários:

- Evidenciar a presença dos componentes formadores do Capital Intelectual nos relatórios financeiros das empresas selecionadas;
- Descrever a estrutura do Capital Intelectual nas companhias;
- Verificar se a divulgação do Capital Intelectual das empresas está se alterando ao longo do tempo.



## **1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **1.4.1 Quanto à abordagem do problema**

Para o presente trabalho optou-se por uma abordagem qualitativa ao problema de pesquisa. A pesquisa qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser traduzido em números (não requer a utilização de métodos e técnicas estatísticas). A tendência é analisar os dados indutivamente (GIL, 1994).

Segundo Flick (2004), a pesquisa qualitativa consiste na escolha correta de métodos e teorias oportunas, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões do pesquisador a respeito da pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento e nas variedades de abordagens de métodos. Assim, sua adequação a presente monografia se fez pertinente, pois as respostas para os questionamentos feitos só poderiam ser alcançadas com a utilização de diversos métodos e técnicas de pesquisa, bem como, com uma abordagem que priorizasse uma postura investigativa atenta à captação do ponto de vista dos documentos analisados, sem partir de um modelo pré-estabelecido.

Embora não seja um procedimento muito comum na área da contabilidade, foi necessária a utilização dessa abordagem pelo fato do tema proposto não possuir um modelo padrão que disponibilize informações quantitativas, sendo necessária à análise de documentos que venham a evidenciar o problema proposto. Nesse sentido, foi feita essa opção, pois os dados capturados e as informações geradas puderam ser interpretados de forma mais abrangente na perspectiva qualitativa, tendo em vista que a natureza quantitativa limitaria as interpretações destes a um viés puramente quantificável, deixando de lado as contribuições dos aspectos qualitativos do estudo.

### **1.4.2 Quanto aos Meios**

Quanto aos meios a pesquisa se classifica como bibliográfica e documental por ajudar a suprir a lacuna encontrada na literatura no que se refere ao assunto colhendo material na Bolsa de Valores e na internet através dos sites das empresas disponibilizados pelas companhias. A pesquisa documental é semelhante à pesquisa

bibliográfica, a principal diferença está na procedência do material utilizado, dessa forma GIL (1994, p.73) descreve que:

Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (...).

Nesta pesquisa, os documentos objetos de análise são os demonstrativos financeiros das empresas do setor de varejo de Capital Aberto listadas na Bovespa e no Guia Exame Maiores e Melhores de 2009.

### **1.4.3 Quanto aos Fins**

Quanto aos fins, esta pesquisa está classificada como descritiva, uma vez que tenta descrever o tema proposto, apresentando as características de um determinado fenômeno proporcionando uma maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito (GIL, 1994). Ainda nessa vertente, o estudo teve um caráter descritivo, ao passo que buscou na observação, registro e análise dos fatos, bem como construir um entendimento sobre como o Capital Intelectual aparece nos diversos documentos financeiros disponibilizados pelas empresas em estudo, sejam elas Lojas Renner, B2W – Cia Global do Varejo e Grupo Pão de Açúcar..

Assim, no presente estudo, a característica da pesquisa descritiva adotada compreende a descrição das particularidades de uma determinada população, estabelecendo variáveis entre si. Servem também para dar uma visão nova ao problema, por intermédio de seus objetivos (LOPES, 2006). As pesquisas de caráter descritivo não objetivam a explicação de algo, ou as relações causais, buscam informações necessárias para a ação ou predição (ROESCH, 2005). Igualmente, a finalidade da pesquisa descritiva consiste em observar, registrar e analisar os fenômenos, sem, entretanto, entrar no mérito dos conteúdos (JUNG, 2004).

Dessa forma, por meio da análise dos demonstrativos financeiros das companhias de varejo selecionadas, o estudo busca mostrar de que forma o Capital Intelectual é apresentado nessas companhias.

#### **1.4.4 Coleta dos Dados**

Para a coleta dos dados utilizou-se as informações extraídas dos diversos documentos disponibilizados pelas companhias estudadas no site da BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo) listadas no Guia Exame Melhores e Maiores de 2009. Igualmente, como o Guia Exame Melhores e Maiores não dispunha de informações nem de dados necessários para o estudo, convencionou-se uma visita ao site da Bolsa de Valores de São Paulo, a fim de extrair das demonstrações financeiras, sejam elas, Balanço Patrimonial, Relatórios Anuais, Relatórios da Administração e Notas Explicativas o maior número possível de informação. Contudo, foi observado que os sítios das companhias também disponibilizavam informações inerentes ao tema, logo foram considerados também como fontes de informação válidas. Em um dos sites, por exemplo, foi encontrado o Balanço Social, fonte de grande quantidade de informações relacionadas ao Capital Intelectual. O estudo compreendeu três anos, 2007, 2008 e 2009 disponíveis na BOVESPA.

As companhias selecionadas para este estudo estão inseridas no Mercado Novo e em nível 1 de governança corporativa no 1º semestre de 2010, notadamente organizações de varejo. É oportuno salientar que as companhias que aderem ao conjunto de normas de condutas determinadas pela BOVESPA em regulamento de listagem se comprometem, entre outras práticas, com melhorias na prestação de informações ao mercado, traçando-se assim, um perfil de empresas com potencial interesse na divulgação do Capital Intelectual.

#### **1.4.5 População e Amostra do Estudo**

O universo da pesquisa é constituído por 4 companhias abertas que figuram no Guia Exame Maiores e Melhores de 2009 como sendo das 100 Maiores empresas de Capital Aberto, 4 são do setor de varejo. Desse universo, 1 companhia foi excluída, resultando em 3 companhias. A Lojas Americanas e B2W - Cia Global do Varejo são companhias que pertencem ao mesmo grupo empresarial, logo, no relatório de administração apresentavam conteúdo diferente apenas nas informações não consolidadas, em que não constavam informações referentes ao Capital Intelectual, optando-se então, pela exclusão da Lojas Americanas para eliminar a possibilidade de contagem dupla. A escolha pelo ranking das 100 Maiores de Capital Aberto se deu

principalmente pela facilidade de acesso as demonstrações almejadas, não por estas estarem inclusas no Guia, e sim porque as companhias estão listadas na BOVESPA facilitando assim a efetividade da pesquisa. É importante ressaltar que a Revista Exame, do ano de 2009 serviu apenas como um filtro para a seleção das empresas, não sendo extraída nenhuma informação desta. Foi observado que o maior número de informações referentes ao CI estão nos relatórios da administração e relatórios anuais de cada companhia, as demais demonstrações analisadas, balanço patrimonial e notas explicativas praticamente não apresentaram nada sobre esse item.

#### **1.4.6 Tratamento de Dados**

Para o tratamento dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, que é caracterizada como uma análise das informações contidas em diversos documentos. Segundo Bardin (2004, p.40) a definição da Análise de conteúdo é a seguinte:

Análise de conteúdo é um conjunto de técnicas das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) desta mensagem.

A análise de conteúdo se constitui como a melhor técnica a ser empregada nesse trabalho, pois é feita pela leitura e análise dos documentos obtidos na pesquisa. Nesse caso, o balanço patrimonial, relatório da administração, notas explicativas, balanço social e sítios das companhias. A sentença (frase) foi definida como unidade de análise para codificar e quantificar a divulgação de Capital Intelectual em cada categoria.

Trata-se de análise documental com a revisão de todo o material empregado para pesquisa, sendo assim, cada frase que remeter a um item de uma das categorias será indicado como uma ocorrência, um apontamento de evidenciação.

Optou-se por esta técnica por ser capaz de filtrar as diversas informações sobre o CI disponíveis nas informações dos demonstrativos financeiros das organizações estudadas. A estruturação do Capital Intelectual nessas organizações não segue um padrão ou modelo, ou seja, a maioria das informações sobre esse ativo encontram-se dispersas e desorganizadas nos diversos documentos financeiros disponibilizados. Nesse sentido, a análise de conteúdo oportuniza a categorização de elementos que se

encontram dispersos nos diversos documentos e cria a possibilidade de quantificação desses elementos antes isolados no corpo dos textos.

Essa técnica, portanto, se configura como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção das variáveis inferidas dessas mensagens (BARDIN, 2004).

Assim, optou-se por através de sentenças (frases) retirar as ocorrências em relação a estruturação do Capital Intelectual. Para isso, a formação das categorias foi feita adotando-se a classificação do Capital intelectual sugerida por Stewart (1998) capital humano, capital estrutural e capital de clientes, sendo praticamente comum a todos os autores referências no assunto. Na definição das subcategorias foram considerados os itens utilizados por Quinteiro (2009) em sua dissertação de mestrado com adaptações necessárias para que houvesse maior adequação do estudo à realidade pesquisada.

Para isso algumas subcategorias, embora não contempladas pelos autores estudados (Stewart (1998), Edvinson e Malone (1998) foram consideradas, por entender-se que se caracterizam no sentido de criar ou agregar Capital Intelectual, como exemplo as práticas ambientais, responsabilidade social e governança corporativa.

Os componentes de cada uma das categorias do Capital Intelectual são apresentados a seguir:

#### Quadro 1 – Capital Humano

1.1	Colaboradores considerados como ativo da empresa
1.2	Incentivo, adoção e implementação a novas idéias
1.3	Investimento em educação especializada e/ou internacional
1.4	Política de retenção e captação de talentos
1.5	Governança corporativa
1.6	Número de funcionários, gerentes e gestores
1.7	Recrutamento, capacitação e treinamento
1.8	Benefícios (além dos exigidos por lei)
1.9	Clima organizacional

Fonte: Adaptado de Quinteiro (2009).

#### Quadro 2 – Capital Estrutural

2.1	Características e investimento em TI
2.1	Propriedade intelectual
2.3	Patentes, direitos autorais
2.4	Marcas corporativas/ Brands
2.5	Quantidade e qualidade de canais e agências
2.6	Inovação, pesquisa de produtos financeiros (P&D)
2.7	Cultura organizacional

2.8	Práticas de responsabilidade social
2.9	Práticas de sustentabilidade

Fonte: Adaptado de Quinteiro (2009).

### Quadro 3 – Capital de Clientes

3.1	Carteira de clientes
3.2	Lealdade/ fidelidade de clientes
3.3	Captação, retenção e conquista de clientes
3.4	Satisfação e relacionamento com clientes
3.5	Operações estruturadas com clientes
3.6	Relacionamento com fornecedores e <i>stakeholders</i>
3.7	Investimento em TI/ clientes e serviços de internet
3.8	Treinamento e inovação focada nos clientes
3.9	<i>Market Share</i> , participação no mercado

Fonte: Adaptado de Quinteiro (2009).

A partir dessa classificação faz-se necessário abordar a forma como esses itens foram reconhecidos nos relatórios, pois alguns estão descritos de forma clara, outros necessitam de um tratamento que os tornem explícitos. Para efeito de compreensão segue as descrições de alguns itens e como foi o critério de identificação e marcação destes como uma ocorrência.

### Capital Humano - CH

- **Colaboradores considerados como ativo da empresa**

Nessa sessão, foi considerada toda frase que remetesse a importância do funcionário para a organização. Segundo Stewart (1998, p.83) "Quando um executivo diz "as pessoas são nosso ativo mais importante" (...) estão falando de pessoas que sabem como servir aos clientes de modo a proporcionar à empresa vantagem competitivas". As ações dos funcionários que possam gerar benefícios futuros para a organização também foram marcadas nesse item.

- **Incentivo, adoção e implementação a novas idéias.**

Este item está ligado ao conhecimento dos colaboradores. Logo, toda e qualquer forma de incentivo, adoção e implementação de novas idéias foram consideradas. Um exemplo foi uma das companhias que recompensam os funcionários pela criação de novos meios de atingirem suas metas.

- **Investimento em educação especializada**

Foi ponderado o investimento em educação do tipo graduação, pós-graduação, MBA (tanto no Brasil como no exterior) na forma presencial e à distância.

### **Capital Estrutural - CE**

- **Características e investimento em Tecnologia da Informação (TI)**

Toda e qualquer forma de investimento em tecnologia seja em processos (implementação de novos programas) ou em máquinas (utilização de equipamentos Específicos) que facilitem as operações por meio da internet foi considerada como uma ocorrência.

- **Quantidade e qualidade dos canais de distribuição**

Os meios pelo qual são disseminados os produtos e serviços assim como a quantidade desses canais seja por catálogo, TV, *websites*, lojas físicas, etc. foram considerados.

- **Práticas de responsabilidade Social e Ambiental**

Os relatórios da administração têm uma seção bem definida desses itens, portanto, as práticas de responsabilidade social e responsabilidade ambiental foram tratadas como os demais itens, cada frase que remetesse a uma ação desse tipo. Mesmo estas estando dispostas numa seção específica.

### **Capital de Clientes - CC**

- **Captação, retenção e conquista de clientes**

As ações realizadas em prol do cliente, como toda forma de atender as suas necessidades e expectativas.

- **Relacionamento com fornecedores e *stakeholders***

Esse item costuma aparecer de forma clara nos demonstrativos, no entanto foi considerada também a importância que as companhias dispensam aos fornecedores e *stakeholders*.

- **Investimento em TI/ clientes e serviços de internet**

Foi marcada principalmente a adoção da tecnologia com serviços direcionados para os clientes, como também a criação de diversos serviços via internet.

#### **1.4.7 Limitações da Pesquisa**

Considerando a importância da delimitação e foco da pesquisa dado, sobretudo, seu tempo restrito para realização assim como as dificuldades no levantamento das informações e também as limitações intrínsecas ao próprio desenvolvimento deste trabalho cabe ressaltar algumas das limitações desta pesquisa.

- Pelo fato de ser uma análise interpretativa esta pode, em larga medida, ser influenciada pela subjetividade do pesquisador que faz uso do seu poder de interpretação dos dados. Isso se justifica por se tratar de uma pesquisa qualitativa, pois a própria descrição e elaboração da descrição obtida sofrem do subjetivismo característico deste tipo de pesquisa e das técnicas utilizadas;
- Pela utilização apenas de informações e dados secundários o que limita o estudo a perspectivas já elaboradas;
- A quantidade insuficiente de documentos para análise também representou uma limitação, visto que apenas 1 companhia faz uso do Balanço Social, o que acarretou uma distorção no resultado apresentado. Se a análise fosse feita excluindo este demonstrativo o resultado da pesquisa seria diferente. No entanto, a pesquisa pretendeu analisar os demonstrativos das companhias, independente da sua demanda.



- Pela falta de um Modelo Teórico que orientasse o pesquisador na busca e classificação das informações encontradas, principalmente quando relacionados a divulgação do Capital Intelectual.

Contudo, cabe salientar que tais limitações são consideradas com permanente cuidado no nível de inferência desenvolvido no estudo em torno da unidade de análise.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sociedade sustentada no conhecimento

A estrutura e os valores da sociedade tem sido alvo de grandes mudanças. De acordo com Schmidt e Santos (2002, p.166) os recursos econômicos utilizados até então, terra, capital e trabalho “uniram-se ao conhecimento racional”, tornando assim um recurso econômico proeminente. Corroboram com essa afirmação Cavalcanti e Nepomuceno (2007, p.59) quando citam que segundo dados da OCDE – Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico, em 2001, cerca de 55% da riqueza produzida no mundo não vieram da terra, do capital ou da mão-de-obra, matéria-prima ou energia – e sim provenientes do conhecimento. Mas afinal que conhecimento é esse?

Dada a sua característica de intangibilidade o conhecimento não é de fácil definição. Davenport e Prusak (1998, p.6) conceituam o conhecimento como sendo:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais

Dessa forma, fica claro que o conhecimento existe dentro das pessoas, contudo, pode ser desenvolvido internamente à empresa como também externamente, sendo facilmente transferido agregando valor aos tangíveis.

Já Pobst et al (2000, p.29), define conhecimento da seguinte forma:

Conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e entre as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado às pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos casuais.

A partir dessa afirmação pode-se deduzir que o conhecimento adquirido ao longo dos tempos pelos colaboradores tem uma importância vital para a continuidade dos negócios, pois entende-se que uma proporção significativa do conhecimento de uma empresa está armazenada na mente de seus funcionários. Esse é um dos motivos pelo qual as empresas comumente preferem contratar funcionários com mais

experiência do que pela escolaridade ou inteligência, por entender o valor do conhecimento desenvolvido e comprovado ao longo do tempo.

Porém, esta não é uma descoberta nova, se analisarmos ao longo da história pode-se perceber que as pessoas detentoras de conhecimento se destacavam dos demais desde os tempos mais remotos, para Davenport e Prusak (1998, p.14) “novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de outros ativos mais tangíveis”. Uma vez que esse pode ser considerado como forma de capital das organizações, ou seja, como qualquer forma de riqueza empregada para produzir mais riqueza.

Contudo, isso não se constitui tarefa fácil, segundo Probst et al (2000) a tentativa de tornar transparente o Capital Intelectual continua sendo um problema. Os fatores clássicos de produção foram refinados, porém em relação à administração dos ativos do conhecimento pouca coisa se tem feito.

A verdade é que antigos princípios não valem mais como afirma Zabet e Silva (2002, p.37) “tudo gira em torno de expectativas de clientes, que determinam como diferencial competitivo das empresas suas estratégias de qualidade (conformidade), tempo (velocidade) e custo (...)”. Formando um conjunto com base de informações com qualidade, atualizadas e no tempo certo.

Para Stewart (1998, p.53), um dos motivos pelas quais as empresas não gerenciam o conhecimento é seu “casamento” com algo tangível, como o papel de um livro, o corpo de um palestrante, etc. É necessário o entendimento de que um talento é capital intelectual, “o chefe da contabilidade pode lhe informar o tamanho da folha de pagamento, mas não lhe pode informar o custo de substituição das habilidades dos funcionários, e menos ainda se estão sofrendo valorização ou depreciação”.

Nesse sentido entende-se que o conhecimento precisa ser extraído das pessoas espontaneamente, deixando os funcionários opinar, trocar idéias sem ninguém que os reprima. Atualmente é freqüente o número de empresas que se utilizam dessa técnica de reuniões nas quais os funcionários propõem mudanças nos processos de trabalho e os chefes solicitados a aprovar ou rejeitar imediatamente. Nesse sentido, conforme Stewart (1998, p.78) “as empresas precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado”.

Diante desse contexto, a gestão do conhecimento deve proporcionar a implementação de processos ágeis e simples para que o conhecimento seja registrado e

disponibilizado a todos como forma de compartilhar informações a todos, assegurando que seja aplicado produtivamente em seu benefício. A proposta é que os funcionários trabalhem com suas cabeças em vez de suas mãos (PROBST et al, 2000) para a geração de riqueza na entidade, o que remete ao conceito de ativo.

Nesse sentido, observa-se a importância de tentar entender como o esse conhecimento pode ser transformado em ativo, o que leva essencialmente a considerar os conceitos de Ativo Tangível e Ativo Intangível.

## **2.2 Ativos Tangíveis**

O estudo e a delimitação dos conceitos utilizados são uma necessidade de qualquer ciência. Na contabilidade evidencia-se a necessidade por uma terminologia adequada para o entendimento da expressão empregada.

O ativo, no campo conceitual da contabilidade assume papel fundamental como enfatiza Ludícibus (2000, p.129) "É tão importante o estudo do ativo que poderíamos dizer que é o capítulo fundamental da contabilidade, porque sua definição e avaliação está ligada à multiplicidade de relacionamentos contábeis que envolvem receitas e despesas". O autor prossegue afirmando que "É crítico o entendimento da verdadeira natureza do ativo, em suas características gerais".

A maioria dos conceitos de ativo tem se restringido tão somente a sua composição que é o conjunto de bens e direitos de uma entidade sendo este vago e não adequadamente definido, pois não contemplam uma de suas principais características que é a sua capacidade de geração de benefícios futuros. Como afirmam Hendriksen e Van Breda (1999, p.281-283) "ativos são essencialmente reservas de benefícios futuros". E mencionam a definição do FASB: "benefícios econômicos futuros prováveis, obtidos ou controlados por uma entidade em consequência de transações ou eventos passados".

O conceito de Ludícibus (1997) também remete à característica de geração de benefícios individualmente ou em conjunto com outros ativos e fatores de produção como geradores de fluxos de entrada de caixa da entidade.

Já Martins (1972, p.30) conceitua ativo com sendo "o futuro resultado econômico que se espera obter de um agente". Nessa definição é possível observar que a palavra agente se refere a recursos, seja ele proveniente de ativos tangíveis ou intangíveis.

Ademais, na composição do ativo de uma entidade, existem ativos materiais (ou tangíveis) e ativos imateriais (ou intangíveis). O valor de uma entidade não se restringe apenas ao valor dos bens materiais, sendo os ativos intangíveis de grande importância para geração de riqueza de uma organização.

Considerando as definições elencadas anteriormente, incorporar um provável benefício futuro é característica peculiar ao ativo, contudo esse direito só lhe é próprio se produzir um benefício positivo, os direitos com benefícios nulos ou negativos não são considerados ativos (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

Nesse sentido Ludícibus (1997, p.130) destaca três aspectos a serem observados na definição de ativos:

1 – o ativo deve ser considerado à luz de sua propriedade e/ou à luz de sua posse e controle; normalmente as duas condições virão juntas; 2 – precisa estar incluído no ativo, em seu bojo, algum direito específico a benefícios futuros (...) ou em sentido mais amplo, o elemento precisa apresentar uma potencialidade de serviços futuros (fluxos de caixa futuros) para a entidade; 3 – o direito precisa ser exclusivo da entidade.

A importância de saber conceituar e reconhecer devidamente os ativos é fundamental principalmente para os profissionais da contabilidade que, baseados nesses conceitos, poderão elaborar demonstrações que representem fiel e precisamente a situação financeira da empresa, influenciando e auxiliando todos os usuários dessas informações.

Existem, entretanto, várias formas de se medir um ativo, porém, não é objetivo deste trabalho aprofundar a discussão sobre as diferentes formas de sua mensuração, mas espera-se que cada metodologia possa ser entendida como uma forma de estimar o potencial de benefícios futuros de um ativo.

Para Hendriksen e Van Breda (1999, p.488) a mensuração é “o processo de designar montantes quantitativos monetários significativos a objetos relacionados na empresa e obtidos de tal maneira que eles são apropriados para agregação (...)”. Sendo estes o mais próximo da realidade quanto possível. Segundos os mesmos autores os ativos devem ser reconhecidos quando preencherem os seguintes requisitos:

- Corresponderem a definição de ativo;
- Serem relevantes: a informação é capaz de fazer diferença na tomada de decisões;
- Serem mensuráveis: existência de um atributo relevante de mensuração suficientemente confiável;

- Terem valor preciso: a informação é representativamente verdadeira.

Martins (2001,p.28) também enfatiza os critérios de mensuração:

São várias as formas de se medir o patrimônio e o lucro de uma empresa; desde o custo histórico, com base nas transações ocorridas, passando pelo custo corrente, considerando a reposição dos fatores de produção sendo consumidos, avaliando cada ativo e passivo sendo pelo seu valor líquido de realização e chegando ao valor presente dos fluxos de caixas futuros. Todas elas consideram no fundo, um único objeto: o caixa; ora o caixa acontecido, o prestes a acontecer, o que aconteceria se ativos e passivos fossem vendidos, o caixa esperado por transações futuras etc., cada uma das informações válidas para uma finalidade diferente.

Dessa forma, segundo Quinteiro (2009) a mensuração é efetivada por termos monetários, ou seja, expressa valores financeiros, no entanto, existem valores, como o capital humano que não são mensurados nas demonstrações contábeis e que pode ser relevante para os usuários das demonstrações. Ludícibus (2000, p.133) afirma que “no âmago de todas as teorias para a mensuração dos ativos, se encontra a vontade de que a avaliação represente a melhor quantificação possível dos potenciais de serviços que o ativo apresenta para a entidade”.

### **2.3 Ativos Intangíveis**

Dentro dos ativos de modo geral, encontram-se os ativos tangíveis que correspondem aos elementos que podem ser vendidos, trocados, os quais possuem como característica principal a sua utilização no processo produtivo da empresa. Como terrenos, máquinas, estoques etc. Por outro lado, figuram os ativos intangíveis que não possuem corpo físico ou matéria, ou seja, não podem ser tocados.

A dificuldade em definir esse ativo é tão grande que Martins (1972) em sua tese de doutorado iniciar com “definição (ou falta de)” enfatizando dificuldade em conceituar o termo formalmente.

De acordo com Lei 11.638, de 28 de dezembro de 2007, ativo intangível são direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da companhia ou exercidos com essa finalidade, inclusive o fundo de comércio adquirido.

Schmidt e Santos (2002) definem ativos intangíveis como “recursos incorpóreos controlados pela entidade capazes de produzir fluxos de caixa futuros”. É possível

perceber nessa afirmação dos autores uma releitura do conceito de ativo incorporando a característica de ser intangível.

Como visto nas definições o intangível corresponde ao conceito de ativo, porém existem algumas argumentações que propõem que os intangíveis sejam tratados de forma diferente dos tangíveis, em virtude de algumas supostas características diferenciadoras segundo Schimdt e Santos (2002, p.13).

- Inexistência de usos alternativos: os ativos intangíveis não podem ser transferidos a usos alternativos. Esse argumento, segundo Hndriksen e Van Breda (1999, p.390), é correto para a maioria dos intangíveis; contudo as marcas possuem aplicação a muitos usos alternativos, a exemplo da Dysney e Coleman;
- Separabilidade: os ativos intangíveis não podem ser separados da entidade inteira ou de seus ativos físicos. Esse argumento é correto para a maioria dos intangíveis, todavia, os direitos autorais, as marcas, e patentes podem ser comprados e vendidos separadamente;
- Incerteza quanto à recuperação: os ativos intangíveis possuem alto grau de incerteza a respeito do valor dos benefícios futuros a serem recebidos pela entidade.

Por possuir características peculiares o ativo intangível por muito tempo ficou esquecido nas demonstrações contábeis. Porém se quiser observar a importância deste, basta analisar as companhias de alta tecnologia, indústrias farmacêuticas e desenvolvedoras de *web sites* que revelam bem este índice de crescimento. Além de outros itens que agregam valor a entidade.

Como exemplo, Schmidt e Santos (2002, p.14) classificam como ativos intangíveis os seguintes elementos:

- a) Gastos de implantação e pré-operacionais;
- b) Marcas e nomes de produtos;
- c) Pesquisa e desenvolvimento;
- d) Goodwill;
- e) Direitos de autoria;
- f) Patentes;
- g) Franquias;
- h) Desenvolvimento de software;
- i) Licenças;
- j) Matrizes de gravação;
- k) Certos investimentos de longo prazo.

O conhecimento dos ativos intangíveis permite validar a capacidade da organização de atingir seus objetivos, pois, alguns fatores como, conhecimento dos concorrentes, domínio de tecnologias, conhecimento de clientes como também monitoramento de novas tendências geralmente não são descritos pelos métodos convencionais de avaliação de empresas, ou seja, o ativo intangível pode influir no aumento da funcionalidade dos recursos. Além da diferença do valor contábil e o valor de mercado

de algumas empresas. Isso mostra que a contribuição dos ativos intangíveis para o valor econômico das empresas é cada vez mais claro.

Nos dias atuais o Ativo Intangível representa competências essenciais da organização, competências estas que poderão impulsionar sua estratégia de negócios no mercado.

Como afirma Sá (2010):

Existem empresas que valem mais pela força de seus intangíveis que mesmo pela dos elementos corpóreos, como são muitas do ramo de informática e outras de altas especializações científicas, de prestações de serviços, onde não se pode desprezar na avaliação, como riqueza efetiva, o que possuem de imaterial.

Corroborando com este pensamento Schmidt et al (2006 apud BARUCH, 2000) afirma que “os três maiores produtores de ativos intangíveis podem ser distinguidos pela sua relação com o gerador de ativos: descobertas, práticas organizacionais e recursos humanos”.

Nesse sentido os valores dos bens materiais que constam no ativo não são os mesmos quem em geral são avaliados para fins de negócio. Esta é uma das razões pela qual um empresário não quer, por exemplo, ceder seu patrimônio pelo montante que evidencia o balanço patrimonial. Essa é uma questão de maior discussão sobre esse assunto que é a sua avaliação.

A evidenciação do valor econômico agregado à empresa é dificultada por não ser um valor objetivo, apesar de seu valor inegável. Dentro desse contexto Schmidt et al (2006, p.112) explicam que “os modelos mais recentes procuram avaliar os ativos intangíveis, de forma residual, isto é, obtendo-se o valor econômico da empresa como um todo e subtraindo-se deste o valor dos ativos intangíveis identificáveis, avaliados por diferentes critérios”.

Ainda de acordo com os autores estes são os modelos mais citados pela literatura:

- Método de Lawrence R. Dicksee;
- Método de New York;
- Método de Hatfield;
- Método do valor atual dos superlucros;
- Método de custo de reposição ou custo corrente;
- Método do valor econômico
- Método do valor de realização;
- Método do excesso de valor econômico sobre o valor corrente;
- Modelo residual para avaliação de ativos intangíveis.



Toda tentativa de elaboração e utilização de modelo de mensuração de um ativo intangível serve basicamente para ajustar o valor financeiro da empresa em sua totalidade, segundo Schmidt et al (2006, p.128) essa necessidade surge à medida que o valor de mercado vai se distanciando do valor das demonstrações financeiras, isso porque os intangíveis estão tomando proporções maiores do que os bens físicos, abrangendo todos os aspectos, inclusive habilidades, idéias e capacidade mental.

No balanço patrimonial existe a subdivisão no imobilizado, intangível, porém não é possível saber como está distribuído esse valor, que na maioria das vezes é bem elevado. É lógico que as empresas não vão divulgar em nenhum momento o valor da sua marca, por exemplo, em seus demonstrativos, e nem é a pretensão do trabalho descobrir tais informações. Mas sim a forma como pode estar dividido esse item do intangível.

No entanto, até 2007 não havia previsão legal que tratasse dos intangíveis contabilmente, tão pouco classificá-los no balanço patrimonial. Em 28 de dezembro de 2007, foi publicada a Lei 11.638 que modificou a Lei 6.404/76 (Lei das Sociedades Anônimas), o Ativo Intangível passou a ser obrigado a constar na classificação contábil, até então os ativos intangíveis eram considerados como Ativo Diferido, salvo algumas exceções.

No Brasil, o Pronunciamento nº 04 CPC determina as condições de reconhecimento do Ativo Intangível. Já nas normas internacionais, o reconhecimento dos intangíveis estão descritos no IAS 38 (*International Accounting Standards*). Com as mudanças para a convergência internacional, a utilização do IAS 38 pelo Brasil poderá culminar no reconhecimento, mensuração e na divulgação de diversos ativos intangíveis jamais reconhecidos antes. Resultando em algo novo e benéfico, pelo fato da ausência de disciplina normativa que trate o ativo intangível e do inegável nível de qualidade que passam a ter as informações contábeis se incluídos esses ativos em sua contabilização, principalmente em se tratando de ativos do conhecimento, onde o Capital intelectual representa o ouro oculto das organizações. (STEWART, 1998).

## **2.4 Capital Intelectual**

O estudo do capital intelectual vem ganhando espaço nos últimos anos devido à sua importância na composição dos ativos intangíveis e capacidade de agregar valor aos ativos físicos. Sobre isso Stewart (1998) afirma que os ativos intelectuais de uma

corporação são geralmente três ou quatro vezes mais valiosos que os tangíveis que constam nos livros.

O mesmo autor exemplifica a afirmação quando diz que "Não se compra produtos da Microsoft por causa de suas fábricas de softwares; as empresas não as têm". O que se compra é a habilidade e capacidade de desenvolver programas, definir padrões de programas para PCs, explorar o valor do seu nome e criar alianças com outras empresas, por exemplo.

Existe por parte dos autores grande dificuldade de conceituação desse elemento. Edvinsson e Malone (1998, p. 28) comparam o capital intelectual como uma árvore:

(...) as partes visíveis da árvore, tronco, galhos e folhas, representam a empresa pelo processo contábil. Os frutos produzidos por esta árvore representam os lucros e os produtos da empresa. As raízes, massa que está debaixo da superfície representam o valor oculto, nem sempre relatada pela contabilidade. Para que uma árvore floresça e produza bons frutos, ela precisa ser alimentada pelas raízes fortes e saudáveis (...).

Os autores mencionados se preocupam mais com a representação do que com a própria definição. A idéia do capital intelectual é o futuro, isto é, fatores dinâmicos ocultos que afetam o destino da organização, nem sempre possíveis de serem avaliados. Estes fatores podem aumentar a produtividade da organização como também causar sérios problemas no futuro se utilizados de maneira incorreta.

Stewart (1998) definiu o capital intelectual como "a soma de todos os conhecimentos que possuem os empregados de uma empresa e que dão a esta uma vantagem competitiva". O autor utiliza principalmente o fator humano, ou seja, a capacidade que os funcionários possuem de agir e criar situações para geração de riqueza na organização.

Sobre isso Marion (2005) argumenta que:

A princípio se falava muito em capacidade intelectual humana. Com o tempo adicionou-se à inteligência, ao conhecimento existente dentro da empresa, outras variáveis, tais como: marcas, patentes, "designs", liderança tecnológica, clientes, lealdade de clientes, tecnologia de informação, treinamento de funcionários, indicadores de qualidade, relacionamento com fornecedores, desenvolvimento de novos produtos.

Os ativos intelectuais tornaram-se os componentes mais importantes do mundo dos negócios. Este compreende o Capital Humano e tudo o que deriva da aplicação do intelecto. Por este motivo não devem ser tratados isoladamente, o conhecimento por si só não gera resultados, a partir dessa visão segundo Stewart o capital intelectual se dividem em medidas de:

- Capital humano: inclui as capacidades dos empregados em inovar, renovar, solucionar problemas, criatividade, habilidades, além de valores inerentes a organização;
- Capital estrutural: é a infra-estrutura do capital humano, é tudo que o empregado deixa na empresa quando vai pra casa, inclui equipamentos de informática, tecnologia, banco de dados, marcas registradas, entre outros;
- Capital de clientes: envolve as relações que a empresa negocia e tudo que agrega valor a estes.

É a interação destes três fatores que ajuda a identificar o real valor do capital intelectual de uma empresa. A análise mais profunda de cada um desses elementos ajuda a empresa a detectar problemas e oportunidades de mercado, como também identificar, avaliar e medir os ativos do conhecimento.

No entanto, o modelo tradicional de contabilidade, de acordo com Schmidt e Santos (2002), ainda não é adequado a essa nova realidade. Embora depois de muito tempo, a inclusão do subgrupo intangível no balanço patrimonial já seja um passo largo nesse processo. Mesmo diante dessa realidade o que se pode observar é que as empresas não reconhecem itens do capital intelectual. Acontece que muitas vezes esse ativo é confundido com *goodwill* e fundo de comércio, logo sua evidenciação fica restrita a um ágio na aquisição de outra empresa, por exemplo.

## 2.5 Capital Humano

Para Edvinsson e Malone (1998, p.31) esse tipo de capital é composto pelo conhecimento, habilidades, experiências vividas, criatividade e capacidade inovadora das pessoas. Na verdade é o ponto de partida, até porque as informações encontram-se no principal agente gerador de informações: a mente humana.

Segundo Stewart (1998), o CH é a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes, é a fonte da inovação e renovação. Ou seja, é a alma do Capital intelectual, porém, este não pode ser possuído por uma organização, ele é apenas emprestado na forma de funcionários.

Esse é um ponto questionado pela maioria dos gestores, muitas vezes existe relutância em capacitar o profissional justamente por saber que quando esse funcionário deixar a empresa, leva consigo o conhecimento adquirido, sendo necessário outro investimento em treinamento e capacitação. Além disso, é possível perceber pelas definições que é esse capital se constitui de conhecimentos restritos, ou seja, é necessário a colaboração do empregado para sua utilização e para isso é preciso que haja uma interação total do funcionário na empresa, o que pode representar um risco, visto que ele pode sair e se tornar um concorrente. (STEWART, 1998, p.91)

Esse pode ser certamente um dos motivos pelo qual as empresas estão cada vez mais investindo principalmente na satisfação, motivação e comprometimento dos seus funcionários. Pelo fato desse conhecimento ter se tornado aspecto-chave na organização, estas passaram a atribuir maior importância na gestão do conhecimento. E o certo é que empresas que colocam como meta a gestão de pessoas estão á frente.

Para administrar o capital humano este deve ser mensurável. Entretanto, fica difícil medir a inteligência, a mente de uma pessoa. No entanto, conforme Edvinsson e Malone (1998), alguns fatores permitem avaliar o conhecimento das pessoas de uma organização:

- O número médio de anos de serviço com a empresa;
- O número de gerentes do sexo feminino;
- A idade média dos empregados;
- O número de empregados permanentes em período integral;
- A rotatividade anual dos empregados permanentes em período integral;
- A porcentagem dos gerentes com formação avançada em gestão de negócios;
- A porcentagem dos gerentes de nacionalidade diferente daquela da matriz;
- O número de empregados em tempo parcial.

Dessa forma, os ganhos futuros de uma organização dependem do fator Capital Humano, pois dele discorre a capacidade de criar e proporcionar valor de qualidade superior. Ou seja, representam aquilo que Stewart (1998) define como sendo “fabricas ocultas, movidas à energia mental”.

Dando importância ao CH, Stewart (1998) faz a seguinte comparação: “o dinheiro tem poder, mas não pensa; as máquinas operam, muitas vezes melhor do que qualquer ser humano, mas não inventam”. As atitudes, ações, empreendimentos, em suma, tudo que uma empresa constrói que traz conseqüências vantajosas surge do capital humano.

Porém, apesar de atuar diretamente na geração de recursos, o Capital Humano sozinho não garante o sucesso da empresa. Ele necessita de uma infra-estrutura que sustente suas idéias, ou seja, precisa entre outros do capital estrutural.

## **2.6 Capital Estrutural**

O Capital Humano, como dito anteriormente, constitui peça fundamental para as empresas alçarem vantagens competitivas sustentáveis, mas por outro lado é necessária a existência de uma estrutura capaz de compartilhar, transformar e reter esse conhecimento, e esse elemento é também conhecido como Capital Estrutural.

Como afirmam Schmidt e Santos (2002, p.183):

O capital estrutural é a transformação do conhecimento dos indivíduos em um ativo da entidade, por meio da melhoria contínua e do compartilhamento da criatividade e da experiência. Estes, por sua vez, devem ser estruturados e acondicionados com o auxílio da tecnologia da informação e das telecomunicações, bancos de dados, descrição de processos e manualizações, a fim de reter na entidade o conhecimento dos indivíduos.

Nesse caso, o grande desafio das empresas se torna a busca constante de maneiras de converter o Capital Humano em Capital estrutural, percebe-se aí uma relação entre esses dois capitais, pois, ao contrário do Capital humano, o Capital Estrutural pertence à empresa e não a seus funcionários.

O CE pode ser entendido como o conjunto de conhecimentos mantidos em poder da organização, no entanto, deve atender a dois objetivos: acumular estoques de conhecimento que sustentam o trabalho dos funcionários; e contribuir com a agilidade do fluxo de informações dentro da empresa (STEWART, 1998).

Nesse sentido pode-se entender que realmente uma organização atingirá suas metas se tiver um suporte adequado para suprir e incentivar o Capital Humano a produzir com qualidade e motivação.

Ao organizar o Capital Estrutural, Edvinsson e Malone (1998) subdividem-no em três tipos: (1) capital organizacional que abrange os investimentos da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia organizacional, agilizando o fluxo de conhecimento na organização, ou seja, compreende tudo aquilo que de fato estrutura e suporte o desenvolvimento e a aplicação do CH dentro da empresa; (2) capital de inovação, que inclui os dois ativos tradicionais que não possuem natureza fixa: a propriedade intelectual e a filosofia com a qual a empresa é administrada, como também outros ativos e talentos intangíveis; e (c) capital de processos, constituído pelos processos, técnicas e programas direcionados aos empregados, que aumentam e ampliam a eficiência da produção e ou da prestação de serviços.

## 2.7 Capital de Clientes

O Capital de clientes como afirma Stewart (1998, p.126) representa "um ativo que nunca é demais para qualquer empresa: um cliente fiel". E continua o pensamento afirmando que toda empresa com clientes, possui Capital de Clientes.

Este consiste de modo geral, na qualidade dos relacionamentos da empresa com seus funcionários, fornecedores/parceiros comerciais e clientes, assim como tudo que afete e influencie estes relacionamentos. Conforme Stewart (1998, p.128) entre as três grandes categorias de ativos intelectuais – capital humano, estrutural e de cliente – os clientes são os mais valiosos. "Eles pagam as contas". Edvinsson e Malone (1998) reforçam essa posição afirmando que "é no relacionamento com clientes que o fluxo de caixa se inicia (...)", o que permite complementar que esse relacionamento é um fator determinante para a formação do resultado e para a continuidade do negócio.

Apesar disso, o CC talvez seja o mais mal administrado de todos os ativos intangíveis, muitos negócios não sabem ao menos quem são seus clientes (STEWART, 1998). Diante desse contexto se faz necessário à proximidade com o cliente no sentido de aumentar a satisfação, a lealdade e confiança do consumidor através de técnicas que facilitem sua vida, não ocupe seu precioso tempo e garantam o famoso "volte sempre".

Portanto, gestores devem investir em seus clientes, da mesma forma que investem em pessoal e em estruturas. O capital do cliente é muito semelhante ao capital humano: não pode possuir os clientes. A empresa e seus clientes podem aumentar o capital intelectual que é sua propriedade em conjunto e em particular, são investimentos verdadeiros feitos na expectativa de um retorno.

Observa-se, portanto, que a identificação, mensuração e divulgação do Capital Intelectual se tornam primordial para o real conhecimento do valor de uma entidade, principalmente se contextualizar-se essa mensuração aos dias atuais de intensa competitividade. Assim, é importante analisar como se dá essa discussão em um tipo de organização específica, nesse trabalho as Organizações de Varejo.

## 2.8 Organizações do Varejo

Há várias definições para varejo, Las Casas (2000, p.17) cita que a *America Marketing Association* define varejo como o “processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtos atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”.

Parente (2000, p.22) também compartilha desse pensamento quando diz que “varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal ao consumidor final”.

Os conceitos remetem à necessidade de atendimento aos consumidores colocando produtos e serviços ao alcance deles, para melhor satisfazê-los.

O varejo tem assumido grande importância no cenário econômico do Brasil, prova disso é que conforme Parente (2000) possui um volume anual de vendas superior a R\$ 100 bilhões, compreendendo cerca de 1 milhão de lojas, representando mais de 10% do PIB brasileiro e entre as 100 maiores empresas privadas brasileiras, 12 pertencem ao setor.

Rezende (2001) comenta que quanto mais inteligente, sofisticada e integrada à nova economia, caracterizada por um alto grau de diversificação, velocidade e complexidade, mais chances a empresa terá em sobreviver e crescer.

Dessa forma o varejo é o mais dinâmico setor da economia e por isso requer um cuidado especial e se faz necessário uma adequação de cada ponto de venda com o público onde o negócio estiver atendendo.

## 2.9 Distribuição multicanal focada no comércio ponto com

Nos últimos anos vem crescendo o número de empresas brasileiras que disponibilizam vários canais para a comercialização de seus produtos e serviços. No varejo, o uso do comércio eletrônico via internet vem se apresentando com estratégia para as empresas ampliarem sua inserção no mercado.



Para Porto (2006, p.62) varejo multicanal pode ser definido como "a oportunidade, dada ao consumidor, de obter um mesmo produto, de um mesmo varejista, por meio de múltiplos canais de compra".

Um dos formatos que mais crescem na venda varejista é o varejo virtual (LAS CASAS, 2000). Nessa categoria, incluem-se qualquer tipo de comercialização por via eletrônica e que apresenta várias vantagens, tanto para o comerciante quanto para o comprador.

No entanto, Segundo Parente (2000) o varejo se divide em três categorias: a classificação de acordo com a propriedade, instituições com lojas e sem lojas. Esta última é subdividida em quatro tipos diferentes:

1. **Marketing direto:** "sistema de marketing interativo entre vendedor e consumidor que utiliza um ou mais veículos de comunicação para produzir um contato com o cliente ou conseguir um pedido de compra" (PARENTE, 2000, p.35);
2. **Vendas diretas:** ocorre quando há a explicação e demonstração dos produtos ou serviços através de um vendedor que vai diretamente à casa ou ao trabalho do cliente;
3. **Máquinas de venda:** são máquinas que mediante o pagamento em cédulas ou moedas liberam o produto escolhido pelo cliente. Essas máquinas geralmente vendem salgadinhos em pacote, refrigerante e água.
4. **Varejo virtual:** onde há a comercialização de produtos e serviços diretos ao consumidor final por empresas que possuem lojas virtuais com exposição de produtos com informações necessárias para a decisão de compra do consumidor.

No entanto segundo Porto (2006) devido a diversos fatores o varejo multicanal no Brasil limita-se a loja física e a um site comercial na internet.

O comércio eletrônico no Brasil vem crescendo nos últimos anos. No entanto se encontra em fase inicial, visto que a compra pela internet não representa uma prática comum para muitos brasileiros.

A Revista Exame (2010) comenta que conforme pesquisa divulgada recentemente pela consultoria norte-americana *Survey Sampling International*, 36% dos brasileiros ficaram "altamente satisfeitos" com suas compras online em 2009, perdendo apenas para os norte-americanos, com 47%. O levantamento também apontou que a principal razão para tal satisfação são os preços mais baixos em relação às lojas físicas.

Tanto os modelos de varejo tradicionais quanto os de auto-serviço requerem uma oferta de diferentes produtos com características peculiares: marca, tamanho, cor, preço, qualidade e até peso. Esta variedade permite que o consumidor opte pelo melhor ponto-de-venda que disponibilize o produto desejado.

Estes conceitos permitem observar que assim como o varejo em forma de lojas (tangível) como os novos meios de distribuição como a internet são importantes geradores de recursos para as organizações. Este segundo de forma específica por se utilizar do ativo intangível, a internet notadamente está criando novos setores da economia e ajudando a reformular a competição em setores já estabelecidos, como é o caso do varejo, que com a utilização e aproveitamento de recursos tecnológicos e do conhecimento conseguiu uma estrutura que se alterou profundamente e de imediato consolidando sua participação no mercado como um dos setores de maior crescimento.

### 3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para efeito de entendimento na apresentação dos resultados, optou-se por demonstrar as análises feitas obedecendo à classificação de Capital Intelectual proposta por Stewart (1998) em Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Clientes. Assim, as análises das informações serão feitas de forma separada para que haja um maior entendimento e compreensão da forma como é apresentada o CI nas Companhias.

#### Capital Humano

A população considerada para o estudo, compreendeu 3 companhias do setor de varejo no Brasil. A companhia que se extraíram mais itens sobre o Capital Humano foi a Lojas Renner (107 ocorrências), seguido pela B2W (25 ocorrências) e o Grupo Pão de Açúcar (25 ocorrências). Conforma tabela 1:

Tabela 1 – Distribuição de ocorrências do Capital Humano nas Companhias

#	Companhias	Ocorrências
1	Lojas Renner	107
2	B2W	25
3	Pão de Açúcar	25
Total		157

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

As Lojas Renner, instituição que obteve o maior índice de Capital humano, 107 ocorrências, não obteve evolução em seus relatórios anuais. De 2007 a 2009 estes se mantiveram estáveis. Sendo esta Companhia também, a única a apresentar balanço social, a partir do ano de 2008. Este foi um dos motivos para que a Companhia obtivesse um crescente número itens de Capital Humano, pois a B2W e o Grupo Pão de Açúcar só dispuseram de relatórios anuais, relatórios da administração e visitas aos seus sítios.

Nos relatórios de 2007 a Companhia comunica que a partir deste ano, serão divulgadas as informações adicionais no padrão *IFRS (International Financial Reporting Standards)*, conforme Regulamento do Novo Mercado da Bovespa, isso significa que entre outras medidas estão abertos a divulgarem informações adicionais

para acionistas e demais interessados, explicitando, assim, a necessidade de manter os usuários de suas demonstrações bem informados.

No balanço social de 2009 a Companhia cita que investir em pessoas, tanto na criação de novas vagas de trabalho quanto na capacitação dos colaboradores, é um dos pilares da Lojas Renner e continua afirmando que investir na formação dos colaboradores é preparar o caminho do crescimento e da evolução da companhia. Tais afirmações remete ao fato de que os colaboradores representam ativos para a empresa, evidencia assim a utilização do Capital Intelectual nas suas atividades.

Não existe em seus relatórios parte destinada a Capital intelectual, nem sequer ativo intangível, e sim, uma pequena sessão intitulada Colaboradores e Gestão da Responsabilidade Social que se constitui de no máximo de 3 páginas com informações relacionadas a esses tópicos.

Em segundo lugar, nas empresas que mais divulgam Capital Humano está a B2W, uma Companhia relativamente nova no mercado, constituída em 2006 como resultado da fusão entre Americanas.com e a Submarino.

A B2W tem uma sessão denominada Gente, onde é possível observar a atuação do Capital Intelectual, o Capital humano não foi encontrado facilmente durante os três períodos em estudo, o principal investimento dessa Companhia é em tecnologia e distribuição multicanal.

O Grupo Pão de Açúcar ocupou o terceiro lugar na divulgação do CH. Se a base de pesquisa fosse somente os Relatórios da Administração, Notas Explicativas, Balanço Patrimonial e Balanço Social, essa Companhia, do Nível 1 de Governança Corporativa, não teria itens suficientes para elencar este estudo.

Entretanto, a visita aos sítios das Companhias também constituiu material de análise. Lá foi encontrada sua parcela de investimento em Capital intelectual: "O Grupo Pão de Açúcar sempre acreditou que mudanças de hábitos e atitudes conscientes constroem um mundo melhor. Há 60 anos investimos nesse compromisso e adotamos cada vez mais, como rotina, princípios de responsabilidade socioambiental".

Entre os itens do Capital Humano que mais foram encontrados nas Companhias está "Colaboradores considerados como ativo da empresa". Segundo Stewart (1998, p.83) "Quando um executivo diz as pessoas são nosso ativo mais importante (...) estão falando de pessoas que sabem como servir aos clientes de modo a proporcionar à empresa vantagem competitiva". Conforme gráfico 1:

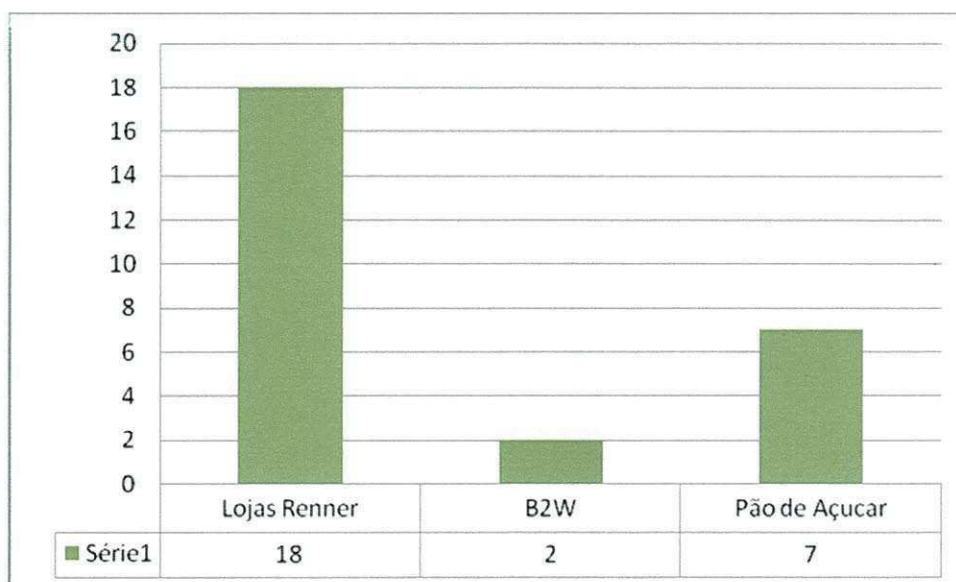


GRÁFICO 1 – Colaboradores considerados como ativo da empresa  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

As companhias do setor de varejo em estudo parecem ter ligeira noção dessa afirmativa, se observados os resultados. No caso da B2W, se levar em consideração que “o Capital Humano detido pelos colaboradores passa a ser Capital Estrutural quando institucionalizado dentro da organização” (QUINTEIRO, 2009), a Companhia também entende seu significado, embora conforme visto no gráfico 1 só tenha tido 2 ocorrências desse item. Essa institucionalização ocorre segundo o mesmo autor “por meio de processos bem definidos de estrutura de disseminação de técnicas e conhecimentos empregados para a consecução das atividades da entidade”.

Os colaboradores podem ser considerados com ativos da empresa, uma vez que estes possam gerar benefícios futuros a organização. Sob essa perspectiva, as Companhias que possuem maior ocorrência são a Lojas Renner (com 18 ocorrências), B2W (com 7 ocorrências).

Outro item que obteve número expressivo de ocorrências, não em todas as Companhias, é o “Incentivo, adoção e implementação a novas idéias”. Todas as Companhias apresentaram esse tipo de informação. Este está diretamente ligado ao conhecimento dos colaboradores. Como observado no gráfico 2:

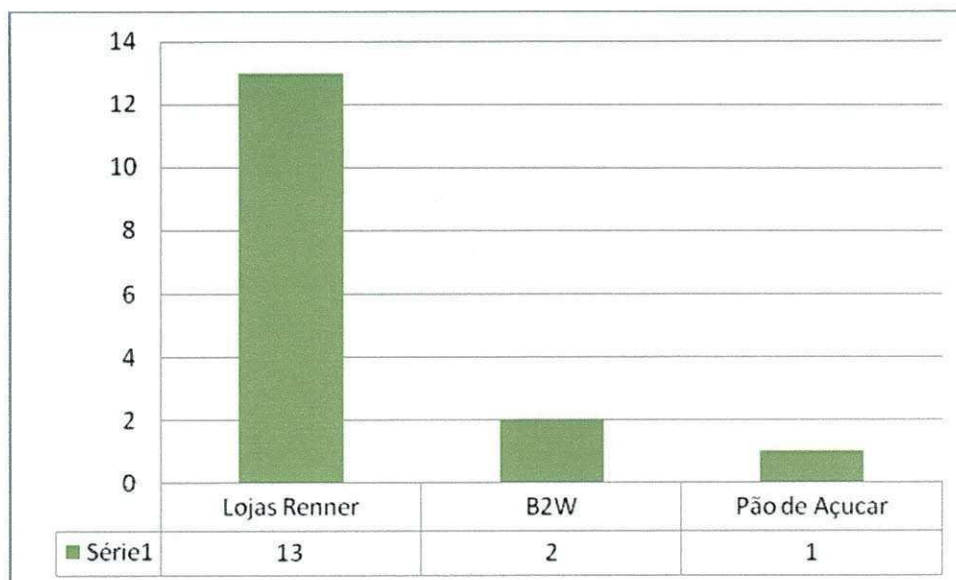


GRÁFICO 2 - Incentivo, adoção e implementação a novas idéias.  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

E nesse entendimento, Stewart (1998) diz que uma empresa é capaz de extrair oito horas de trabalho das pessoas, mas não extrair benefício algum de suas mentes.

A companhia que mais apresentou essa informação foi a Lojas Renner, totalizando 13 ocorrências nos três períodos estudados. A B2W, 2 ocorrências.

O Grupo Pão de Açúcar apresentou somente 1 ocorrência desse item, que foi a seguinte: “Nós do Grupo Pão de Açúcar trabalhamos em busca de resultados (...) e reconhecemos a importância da diversidade das pessoas e de suas idéias”.

O próximo item na sessão do Capital Humano é “Investimento em educação especializada e/ou internacional”. Um dos maiores destaques nesse campo são os cursos de pós-graduação e de MBA oferecidos pelas entidades, muitas vezes dentro da própria organização. O gráfico 3 demonstra as companhias que divulgam este item:



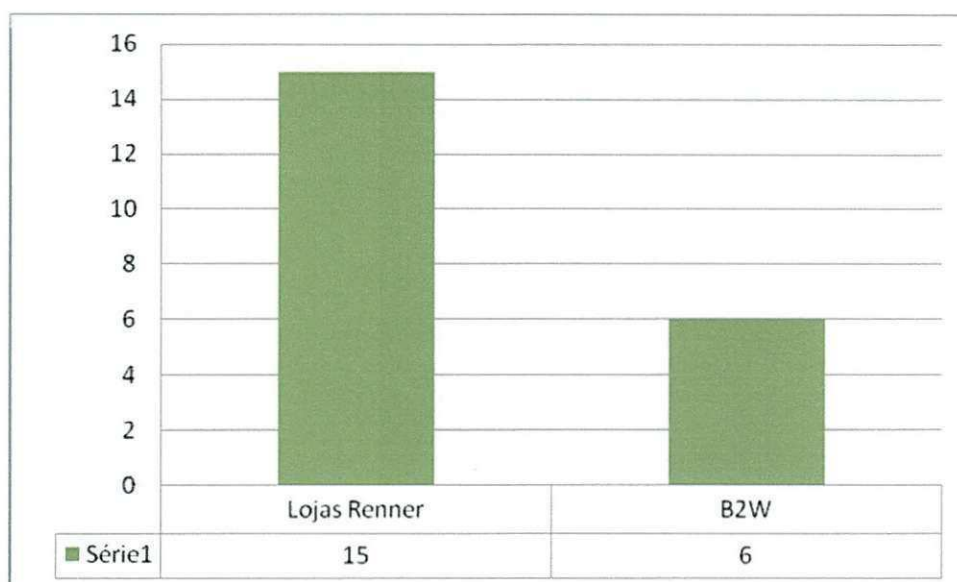


GRÁFICO 3 – Investimento em educação especializada  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

A Lojas Renner apresentou 15 ocorrências desse item e a B2W 6.

A Lojas Renner cita que os investimentos na formação de seus colaboradores são marcas da Companhia: em 2009 foram realizadas 140 horas de treinamento por colaborador, por meio da Academia Renner de Varejo e da Universidade Renner, que oferecem cursos presenciais e virtuais.

Em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) patrocina cursos de pós-graduação em nível de MBA. Ao todo 138 executivos já foram formados pelo programa.

A B2W conta com turmas de treinamento *e-learning* (cursos à distância pelo computador) em todos os pólos da Universidade Corporativa, o Centro de Desenvolvimento Americanas (CDA), espalhados pelo país. Faculdade do Varejo é destinada a Associados com dois ou mais anos de casa e que tenham sido indicados por seus superiores imediatos, por conta de uma performance destacada no exercício de suas funções. O objetivo deste programa é promover a formação acadêmica dos participantes.

Foi iniciado também um programa de gestão de competências, no qual, através de treinamentos técnicos e avaliações de desempenho, os Associados são credenciados no próprio cargo e/ou preparados para novos desafios na Companhia.

O Grupo Pão de Açúcar em seus relatórios e no seu sítio não faz menção a nenhum programa de educação continuada para seus colaboradores.

Nenhuma das Companhias envia funcionários para trabalhar em outros países. Embora, as que divulgaram informações relacionadas com a formação profissional de seus colaboradores reconhecem a importância do investimento para a ampliação do conhecimento na área gerencial.

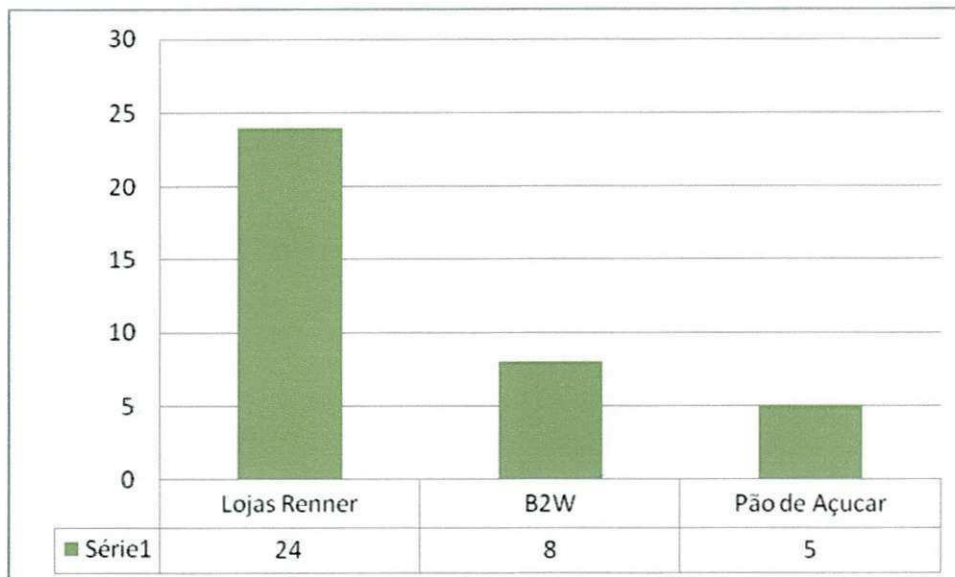


GRÁFICO 4 – Recrutamento, capacitação e treinamento  
Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Em relação a “Recrutamento, capacitação e treinamento” a Companhia que mais obteve ocorrências foi a Lojas Renner (24 ocorrências), em seguida a B2W (com 8 ocorrências) por último Grupo Pão de Açúcar com 5 ocorrências, como pode ser observado no gráfico 4.

A maioria dos componentes desse item em todas as companhias foram Programas de *Trainees* e Programas de Estágio. Além desses programas o Grupo Pão de Açúcar também se compromete com a inclusão. Alguns dos componentes deste, além dos citados anteriormente se encontram: Programa Sempre Mais Brasil, Programa de Sucessão de Líderes, Programa Jovem Aprendiz, Programa de Liderança Executiva, Inclusão da Mulher, Inclusão da pessoa com deficiência e Inclusão da terceira idade. O Grupo Pão de açúcar possui o maior número de programas de capacitação, treinamento e até inclusão, porém, a apresentação em seus relatórios inexistente, sendo demonstrado somente no site da Companhia. .

A Lojas Renner foi a única a citar que respeita a questão da diversidade no local de trabalho sem preconceito de origem, raça, sexo, cor idade ou outras formas de discriminação.



Em relação ao “*turnover*”, que representa movimentação, entrada e saída de funcionários nas Companhias, não foram encontrados itens específicos nem mesmo relacionados com maiores detalhes.

Entre os componentes do Capital Humano que mais foram divulgado pela companhias encontram-se os “Benefícios além dos exigidos por lei”. Sendo que os principais benefícios detectados estão ligados ao desenvolvimento profissional, entretenimento, qualidade de vida, e alguns que englobam funcionários e seus familiares. Conforme tabela 2.

Tabela 2 – Benefícios além dos exigidos por lei

#	Companhias	Ocorrências
1	Pão de Açúcar	5
2	Lojas Renner	5
Total		10

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

O Grupo Pão de Açúcar (companhia que obteve 5 ocorrências), no seu site, apresenta um link chamado “Somar qualidade de vida” onde desenvolvem ações para que os colaboradores e clientes adotem práticas cotidianas que gerem bem-estar, como passeios ciclísticos em família, caminhadas, maratonas de revezamento e programas de educação alimentar. Possui também em suas instalações o Grupo Pão de Açúcar Clube, é o primeiro clube-empresa do país especializado em treinamento de corrida e caminhada e a Academia Pão de Açúcar com aparelhagem, espaço físico e aulas de ginástica. O intuito da implementação desses benefícios é proporcionar qualidade de vida no combate ao sedentarismo.

A Lojas Renner (5 ocorrências) cita em seu relatório da administração o Programa de Sucessão, implantado em 2007 onde os executivos considerados de alto potencial recebem um Plano de Desenvolvimento Individual onde seu potencial é acelerado para trabalhar com novos desafios, promovendo o crescimento da empresa. Inclui também o Programa de Participação nos resultados, o Plano de Saúde da Renner, Descontos nas lojas para colaboradores, Refeitório, o Cartão *Good Card* e a Sociedade Esportiva Renner, que propicia atividades recreativas, desportivas e culturais.

A B2W não informou ou apresentou nenhum tipo de benefício durante os três anos estudados. No entanto, não significa que esta não disponha de tal item.

Nesse ponto, faz-se necessário observar a preocupação das Companhias em valorizar o ser humano em suas demonstrações. Todas as Companhias citaram o indivíduo

como parte fundamental na sociedade bem como para o crescimento da organização. A Lojas Renner em seu relatório anual de 2009 acredita que o desenvolvimento de seus colaboradores é um ponto chave para o andamento dos negócios e para a implementação bem sucedida de sua estratégia de crescimento.

O "Clima organizacional" foi citado por apenas uma Companhia. A Loja Renner (4 ocorrências) em seu balanço social de 2009 explicita sua preocupação com o componente que é em parte responsável pela motivação dos colaboradores da empresa. Esta Companhia realiza uma pesquisa de clima organizacional anual com o objetivo de avaliar a percepção dos colaboradores em relação a empresa, aos colegas e às lideranças.

Nas demais Companhias em estudo não foram encontradas evidências desse item.

### Capital Estrutural

O capital estrutural, segundo as subdivisões desta pesquisa está representado por itens de característica e investimento em TI, inovação, pesquisa de produtos (P&D), quantidade e qualidade dos canais de distribuição, práticas de responsabilidade social e ambiental.

Tabela 3 – Apresentação do Capital Estrutural

Ano	Lojas Renner	B2W	Pão de Açúcar
2007	13	12	4
2008	<b>32</b>	14	<b>6</b>
2009	23	18	22
<b>Total</b>	68	44	32

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Assim como ocorreu com o Capital Humano, o Capital Estrutural apareceu mais vezes nos relatórios da Lojas Renner conforme tabela 3 com 68 ocorrências, seguido da B2W, 44 ocorrências e por fim o Grupo Pão de Açúcar com 32 ocorrências.

O Capital Estrutural obteve crescimento em todas as companhias em estudo. O ano de 2009 demonstrou maior número de ocorrências. O Grupo Pão de Açúcar teve um crescimento significativo na apresentação desse item. No ano de 2007 foram encontradas 4 evidências, em 2008, 6, já em 2009 esse número subiu para 22 ocorrências. As demais obtiveram um desenvolvimento mais lento, porém efetivo.

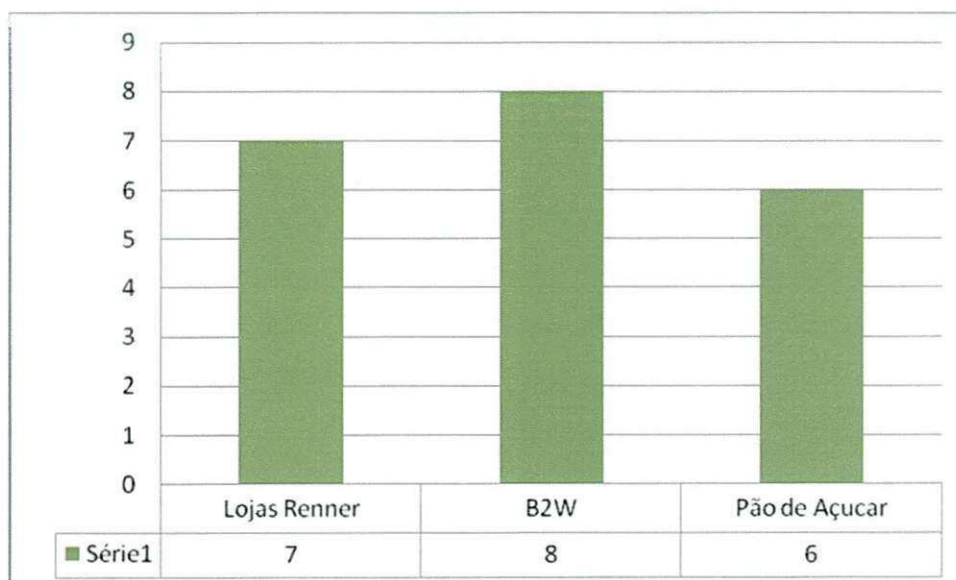


GRÁFICO 5 – Características e Investimento em TI  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Um dos itens do CE que mais foi visto em seus demonstrativos foi “Características e investimentos em TI”. A Companhia que mais se destacou na apresentação desse item foi a B2W (8 ocorrências), segundo a Lojas Renner (7 ocorrências) e por último o Grupo Pão de Açúcar com 6 ocorrências, como se observa no gráfico 5. Esse item remete ao investimento em sistemas de informação que variam desde a busca de segurança da informação até instalação de terminais que facilitem operações por meio da internet.

A B2W está no topo da lista desse item por ser conceituada como empresa líder no comércio eletrônico no país, deves investimento em TI, atua através de sua estrutura multicanal de internet, televendas, televisão, catálogos e quiosques.

As demais Companhias em estudo também manifestaram em seus demonstrativos quantidade considerável de investimento em TI não se distanciando muito do primeiro lugar. A Lojas Renner mencionou em seu relatório de 2008 a recém criada diretoria de Tecnologia da Informação e Gestão.

Em relação a “Inovação, pesquisa de produtos (P&D)” foi observado a mesma tendência do subitem anterior. A B2W obteve 8 ocorrências, a Lojas Renner 4, e o Grupo Pão de Açúcar 2 ocorrências, conforme tabela 4.

Tabela 4 – Inovação, pesquisa de produtos

#	Companhias	Ocorrências
1	Lojas Renner	4
2	B2W	8
3	Pão de Açúcar	2
Total		14

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

As informações tipicamente apresentadas pelas Companhias foram cartões de crédito para diversos públicos. Porém a B2W conta com inovações no setor eletrônico, em 2009 implantou o sistema de CRM (*Customer Relationship Management*), uma ferramenta que personaliza as páginas de acordo com o perfil do cliente.

A Lojas Renner em seu relatório anual de 2009 comenta que foi a primeira empresa no Brasil a utilizar o Sistema Retek, desenvolvido pela Oracle para gerir seus estoques por cor, tamanho e mix de produtos, o que vem lhe garantindo um processo logístico mais ágil, complementado por sistemas integrados de gestão de estoques e planejamento de compras.

O Grupo Pão de Açúcar pouco fez menção quanto a esse item.

Entre os subitens, fundamental ênfase deve ser dada as “Patentes, Direitos Autorais”, “Marcas Corporativas/*Brands*”. Das Companhias em estudo, todas comentaram alguma vez em seus relatórios suas marcas, e *websites* como ativo. A Lojas Renner, por exemplo, cita em seu relatório anual de 2009 que o seu site “[www.lojasrenner.com.br](http://www.lojasrenner.com.br), poderá se tornar em alguns anos mais um forte gerador de riqueza para Companhia”.

Como também enfatiza sua marca em vários trechos “Os avanços na consolidação da marca também representaram um fator importante que merece destaque, pois aumentaram a circulação dos clientes dentro das lojas”. É possível verificar também a divulgação direta de criação de marcas internas “Em 2009, a Companhia lançou mais de 60 itens de marcas exclusivas”. A B2W e o Pão de Açúcar obtiveram 1 ocorrência cada uma.

Um item que obteve grande número de ocorrências e configura-se como importante é a “Quantidade e qualidade dos canais de distribuição”. A Lojas Renner apresentou 5 ocorrências, a B2W 10 ocorrências e o Grupo Pão de Açúcar 3 ocorrências durante os três períodos analisados. Todas divulgaram índices de crescimento na abertura de



lojas em todo país, inclusive quantidade de lojas e perspectivas para os próximos anos. Conforme gráfico 6:

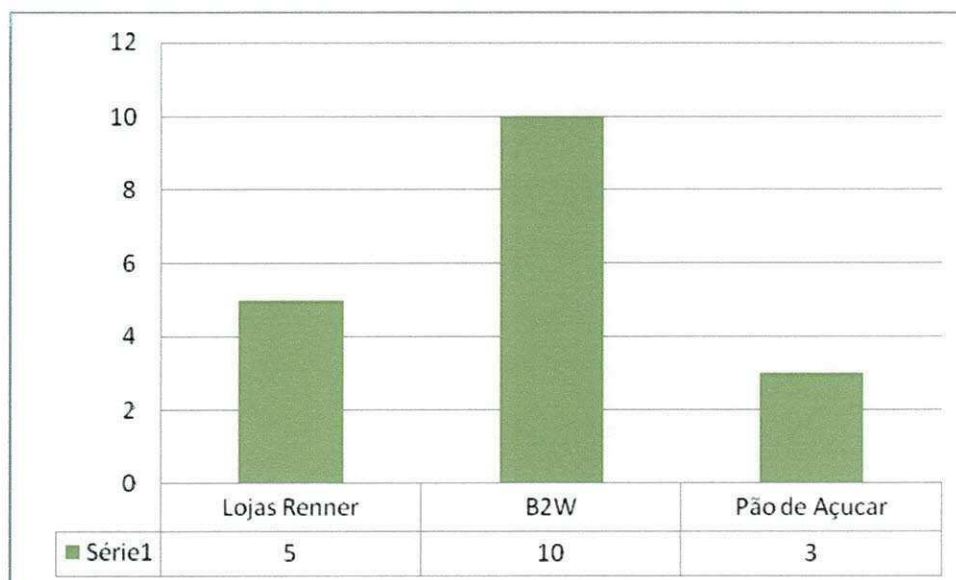


GRÁFICO 6 – Quantidade e qualidade dos canais de distribuição  
Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Entende-se como canais de distribuição os meios para a comercialização, desse modo a B2W foi a Companhia que mais se referiu a esse item. Como citado anteriormente, a companhia chega a seus clientes com um amplo sortimento de produtos e serviços, comercializados via internet, televisão, televendas, catálogos e quiosques. Oferece produtos dos mais variados tais como passagens aéreas, locação de filmes online, compras de ingressos pela internet, entre outros. Seu foco está na distribuição multicanal oferecendo mais comodidade e diversidade nas vendas.

O Grupo Pão de Açúcar e a Lojas Renner também dispõe de tais canais de distribuição, porém, é pouco enfatizada em seus relatórios sua importância. A primeira denota especial interesse no crescimento de empresas adquiridas, a segunda, na disseminação da marca, conforme analisado em seus relatórios.

Outro item que faz parte do Capital Estrutural é “Cultura Organizacional” que diferentemente do clima organizacional representa o modo institucionalizado de pensar e agir dentro da organização. Esse item foi curiosamente pouco mencionado nas Companhias. A Lojas Renner em seu balanço social de 2009 diz que “Trabalhamos em equipe e nossas pessoas têm autoridade e responsabilidade para tomar decisões”. Somente duas companhias apresentaram esse item, a Lojas Renner, 1 e o Pão de Açúcar, também com 1 ocorrência.

A B2W não comenta nada sobre cultura organizacional e o Grupo Pão de Açúcar cita que “O Grupo também evoluiu internamente, no que diz respeito à sua equipe. Hoje temos um time motivado, integrado e alinhado na busca por resultado e criação de valor no Grupo e, principalmente, confiante nas perspectivas de crescimento para os próximos anos”.

Os últimos itens analisados no Capital Estrutural levaram em conta as ações da administração que podem impactar positivamente na percepção de seu público externo e de criação de valor a partir do bom relacionamento com este público.

O item “Governança Corporativa” foi encontrado nos relatórios das Companhias, as regras que regem o relacionamento dos acionistas, administradores, sócios, controladores são explícitos em todos os períodos através de uma parte dos relatórios denominada Governança Corporativa que trata do tema de forma clara.

Em seu relatório de 2009 a Lojas Renner foi considerada a empresa com a Melhor Governança Corporativa dentre aquelas listadas na bolsa brasileira, com o Prêmio IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Outros três prêmios da IR Magazine/IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) foram entregues a título de reconhecimento dos trabalhos desenvolvidos: Melhor Programa de Relações com Investidores (RI) e Melhor executivo de RI.

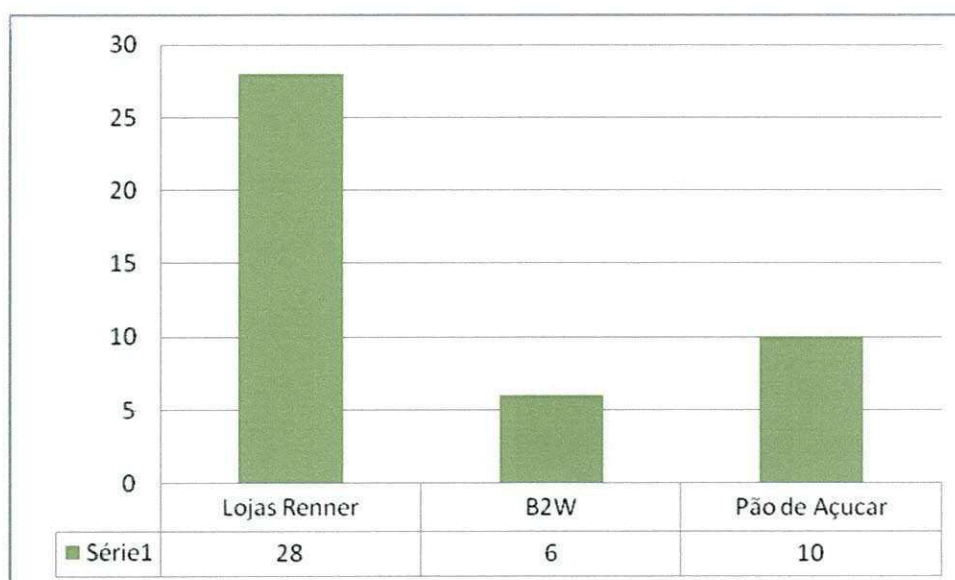


GRÁFICO 7 – Práticas de responsabilidade social  
Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

A categoria que mais obteve ocorrências no Capital Estrutural foi “Práticas de Responsabilidade Social”. Os índices de crescimento no Capital Estrutural das

Companhias se devem em grande parte ao aumento de divulgação desse item, como segue no gráfico 7.

No ano de 2008 a Lojas Renner focou seus esforços na implementação de iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e de Governança Corporativa, com a reformulação do Código de Ética e Conduta e a releitura dos valores empresariais.

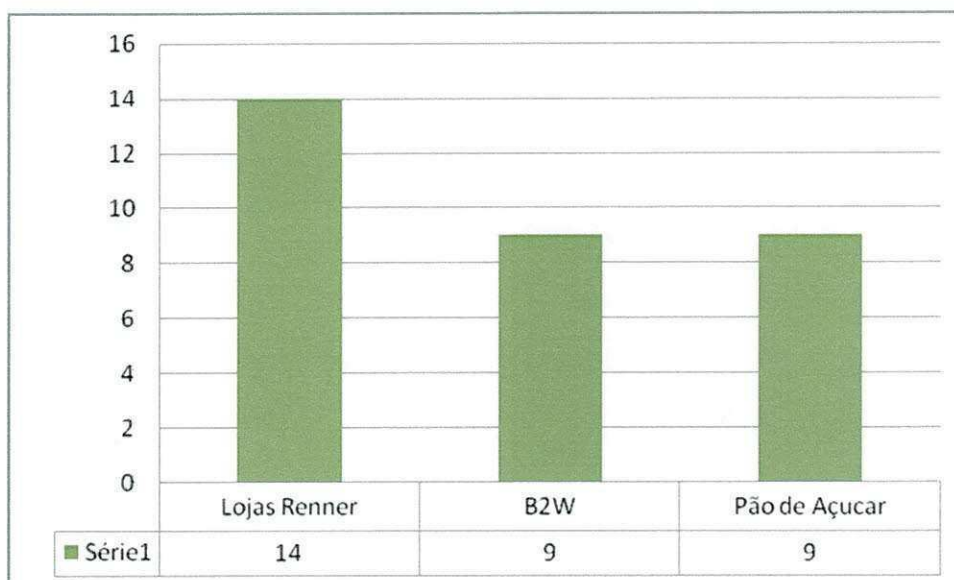


GRÁFICO 8 – Práticas de responsabilidade ambiental  
Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Nas “Práticas de Responsabilidade Ambiental” várias ações de preservação do meio ambiente foram encontradas nos relatórios das companhias. Conforme o gráfico 8, a Lojas Renner teve 14 ocorrências do item, as duas outras companhias em estudo, 9 cada uma.

A mesma possui uma seção em seu relatório da administração que fala sobre “Colaboradores e Responsabilidade Social”, o Grupo Pão de Açúcar no seu site “Responsabilidade Socioambiental” e a B2W, “Aspectos Sociais”. A maioria dos investimentos nessa área é semelhante nessas companhias. Geralmente são investimentos em projetos sociais que beneficiam o jovem e a mulher, campanhas, voluntariado e doações.

Duas das companhias em estudo mantêm um órgão responsável por direcionar e gerir o investimento social que é o Instituto Lojas Renner e o Instituto Pão de Açúcar. A B2W não faz menção a nenhum órgão desse tipo. Vale salientar que a Lojas Renner foi a única a mencionar em seus relatórios alguma ação social no combate às drogas.



A Lojas Renner em seu relatório da administração de 2009 diz que “o novo prédio administrativo possui diversas características que estão alinhadas à preservação do meio ambiente, à economia de energia e à sustentabilidade”.

Como aconteceu no item anterior a maioria das ações ambientais são comuns entre as companhias. O uso de sacolas retornáveis, criação de lojas verdes, estação de reciclagem, técnicas de combate ao desperdício de água e energia, plantio de mudas, entre outros.

A Lojas Renner, destaca em seu relatório de 2008 que promoveu a neutralização da emissão de carbono na 9ª *Convenção de Líderes Renner* com o plantio de 1.090 mudas de árvores nativas junto a Mata Atlântica, na reserva ambiental de Maquiné/RS.

Tabela 5 – Relação de ocorrências no Capital Estrutural

Evidências nas DFs	Ocorrências
Capital Estrutural	144
Responsabilidade Social	44
Resp. Ambiental	32

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

A tabela 5 representa a relação de ocorrências no CE e os itens de Responsabilidade Social e Responsabilidade Ambiental. Esse dois itens merecem forte ênfase pela representatividade de ocorrências nos demonstrativos das companhias. Para se ter uma idéia de sua expressividade nessa categoria, juntos representam mais de 50% do total do CE.

### Capital de Clientes

Os itens que compõem o Capital de Clientes são “Carteira de Clientes”, Lealdade/ Fidelidade de Clientes”, “Captação, retenção e conquista de clientes”, “Satisfação e relacionamento com clientes”, “Relacionamento com fornecedores e *stakeholders*”, “Investimentos em TI/ clientes e serviços de internet”, “Treinamento e inovação focada nos clientes” e “*Market Share/* participação no mercado”. Na tabela abaixo segue a quantidade de ocorrências do CC decorrentes dos três anos estudados em cada companhia:



Tabela 6 – Número de ocorrências do Capital de Clientes

#	Companhias	Ocorrências
1	Lojas Renner	44
2	B2W	31
3	Pão de Açúcar	19
Total		94

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

O item Carteira de clientes teve pouca expressividade pelas companhias. Foi encontrado apenas 3 ocorrências nos três períodos na B2W e 1 ocorrência na Lojas Renner. O Grupo Pão de Açúcar não se referiu ao tratamento de sua carteira de clientes.

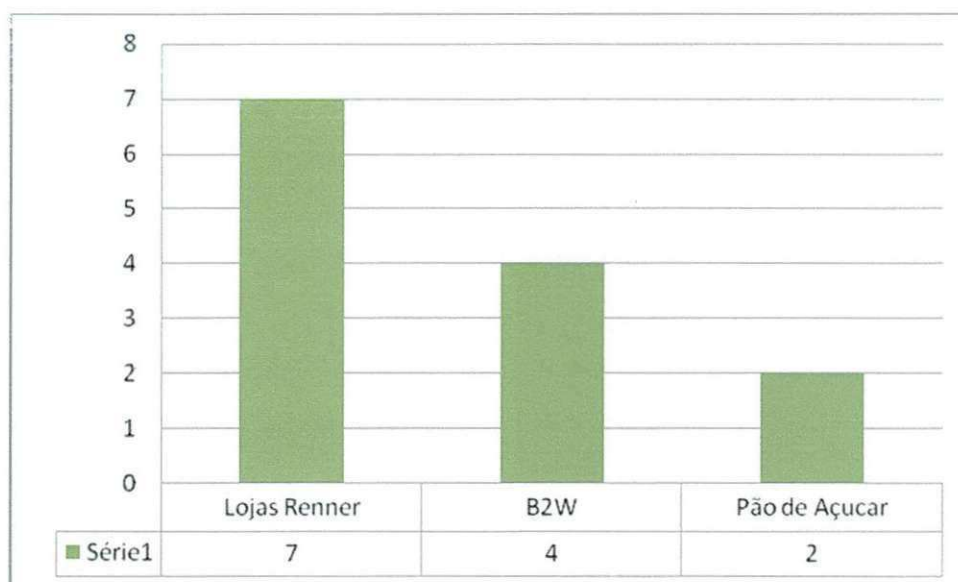


GRÁFICO 9 – Lealdade/ fidelidade dos clientes

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Em relação a “Lealdade/fidelidade de clientes” gráfico 9 e “Captação, retenção e conquista de clientes” as Companhias divulgaram algumas vezes em seu relatório ações relacionadas a esses itens. A B2W em convênio com o banco Itaú oferece créditos e serviços financeiros aos clientes das lojas, segundo o relatório de 2008 é “mais um instrumento de relacionamento e fidelização de clientes”. As outras companhias apostam no serviço de cartão de crédito para fidelidade e retenção de clientes.

A B2W acredita que esta nova forma de atuação “colaborou para a melhora do índice de perda sobre carteira, que passou de 7% no 4T08, para 5% no 4T09”. A Lojas Renner obteve 7 ocorrências e o Grupo Pão de Açúcar 2.

No quesito “Satisfação e relacionamento com clientes” e “Operações estruturadas com clientes” as companhias não se detiveram a especificar muita informação. A B2W é uma das companhias que menos divulgou esses itens, embora o segmento eletrônico seja particularmente voltado para melhor atendimento do cliente, sendo estruturado para atender às expectativas deste em todos os sentidos.

A Lojas Renner, companhia que obteve o maior número de ocorrências nos dois itens, cita que “passamos a planejar nossas coleções e ajustar o sortimento de produtos para atender às necessidades atuais dos clientes, que estão mais cautelosos e racionais em suas decisões de compras.

Verifica-se que, no que tange ao item “Relacionamento com fornecedores e *stakeholders*” as companhias se mostraram mais à vontade na divulgação dos itens. A Lojas Renner apresentou 10 ocorrências, a B2W e o Grupo Pão de Açúcar, 4, cada uma.

Tabela 7 – Relacionamento com fornecedores e *stakeholders*

#	Companhias	Ocorrências
1	Lojas Renner	10
2	B2W	4
3	Pão de Açúcar	4
Total		14

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

O Grupo Pão de Açúcar cita no seu relatório anual de 2009 que conta com “iniciativas com relação a controle fiscal promovidas pelo governo, com ampliação do regime da substituição tributária, que contribuiu para a formalização do setor de varejo de não-alimentos e, conseqüentemente, uma competição mais justa”.

A Lojas Renner em seu relatório, na mensagem do presidente diz que todas as negociações, a partir da eclosão da crise, foi para proteger nossos acionistas, defendendo seus interesses. Se referindo a crise que atingiu o mundo no segundo semestre de 2008.

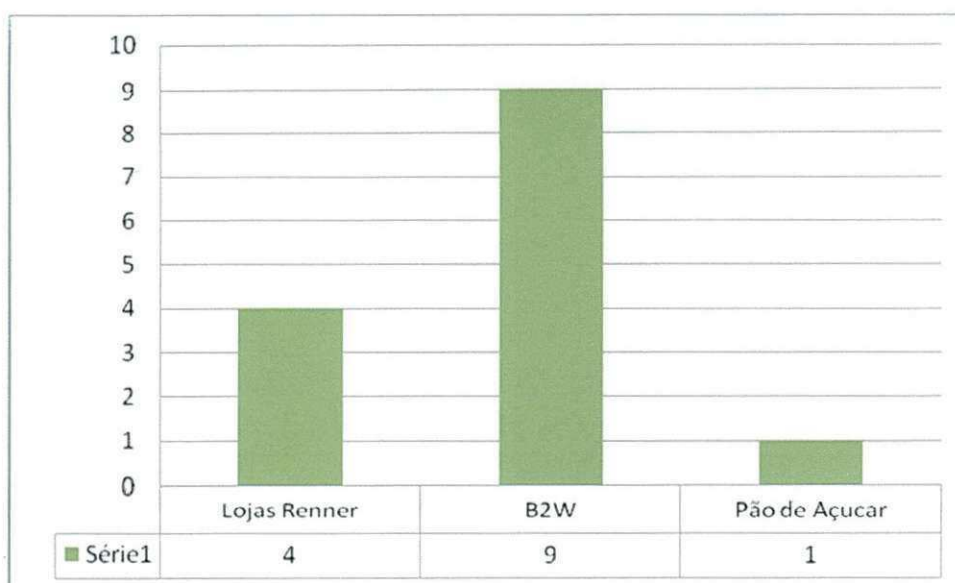


GRÁFICO 10 - Investimento em TI/ clientes e serviços de internet.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

No item “Investimento em TI/ clientes e serviços de internet” e “a B2W liderou o *ranking* de ocorrências nos três períodos estudados, 9 ocorrências e apenas 1 ocorrência do grupo Pão de Açúcar, conforme gráfico 10. A Lojas Renner enfatiza várias vezes em seus relatórios a intenção de propiciar ao cliente maior facilidade, variedade e comodidade nas suas compras e para isso dispõem dos mais sofisticados *softwares* para tornar possível esse objetivo.

Já no item “Treinamento e inovação focada nos clientes” a Lojas Renner se destacou, com modestas 5 ocorrências, contra 4 da B2W e apenas 2 do Grupo Pão de Açúcar. A companhia em seu balanço social de 2009 diz que “encantar é a nossa realização (...) não somos meros colaboradores, somos encantadores de clientes”.

E o último item do Capital de clientes é “*Market Share*/participação no mercado”. As três companhias apresentaram claramente informações referentes a esse item ou em algum momento mencionou sua participação no mercado através de dados e informações. A lojas Renner e a B2W 3 ocorrências, e o Pão de Açúcar 5, conforme tabela 8:

Tabela 8 – *Market Share*/ participação no mercado

#	Companhias	Ocorrências
1	Lojas Renner	3
2	B2W	3
3	Pão de Açúcar	5
Total		11

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

O Grupo Pão de Açúcar, por exemplo, cita “Também alcançamos ganhos de *market share*, especialmente nas vendas de não-alimentos, que apresentaram crescimento acima de 13,5% no conceito ‘mesmas lojas’”.

A Lojas Renner comenta que negócios sólidos e com alta credibilidade, ganham *market share* e mantêm seus fornecedores ativos.

É necessário salientar que nem todas as Companhias em estudo divulgam todos os itens do Capital Intelectual selecionados. Contudo, um dos objetivos desta pesquisa é verificar se as Companhias do setor de varejo estão aumentando a quantidade de informações divulgadas.

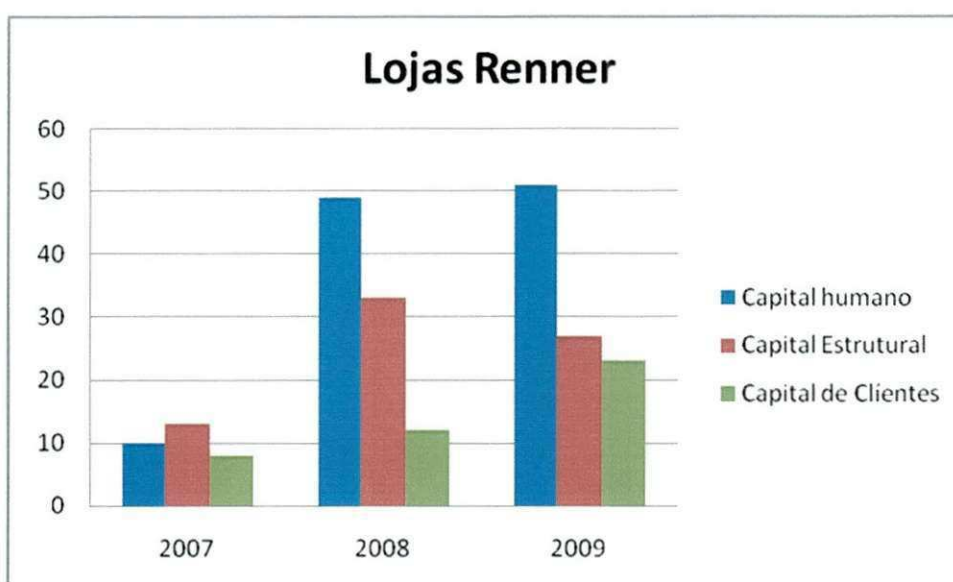


Gráfico 11 – Evolução dos itens do Capital Intelectual na Lojas Renner  
Fonte: Dados da pesquisa.

Na Lojas Renner, conforme observado no gráfico 11, o crescimento do período de 2007 para 2008 pareceu significativo, embora essa diferença se dá basicamente pelo fato de a partir do ano de 2008 essa companhia ser a única a apresentar o balanço social no seu *website*. Já o ano de 2008 e 2009 manteve uma certa estabilidade com um pequeno aumento no seu CH e CC e uma redução do seu CE.



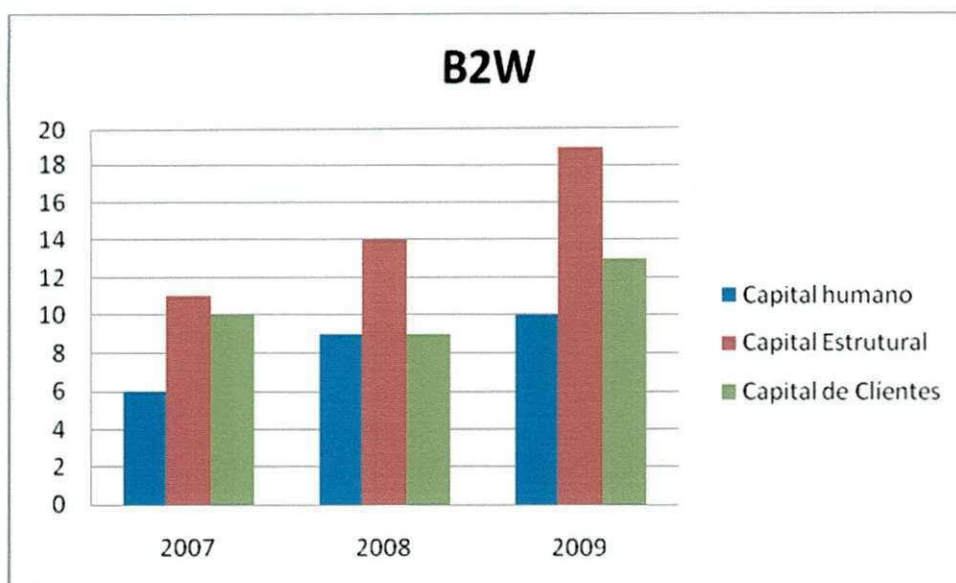


Gráfico 12 – Evolução dos itens do Capital Intelectual na B2W  
Fonte: Dados da pesquisa.

A B2W apresentou um modesto crescimento nos itens, a categoria que obteve mais ocorrências foi o CE em todos os períodos estudados. Houve um crescimento de 27 itens divulgados em 2007 para 42 em 2009.

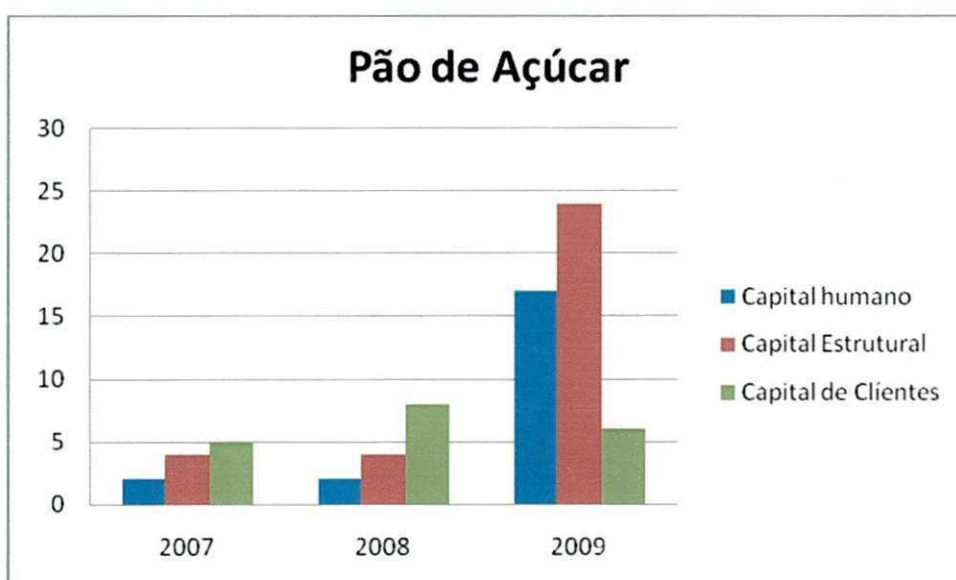


Gráfico 13 – Evolução dos itens do Capital Intelectual no Grupo Pão de Açúcar  
Fonte: Dados da pesquisa.

O Grupo Pão de Açúcar pode-se afirmar a partir do gráfico 13 que este apresentou crescimento na divulgação dos itens principalmente no ano de 2009. Contudo, essa quantidade de itens foi observada com maior frequência no *site* da companhia que se referia a informações relativas principalmente ao ano de 2009. Em seus relatórios é reduzido o número de informações referentes ao Capital Intelectual. Mesmo assim

pode-se observar esse crescimento de 11 itens em 2007 para 47 no ano de 2009, principalmente em CE e CH.

Verifica-se que, nos três períodos analisados, que compreendeu os exercícios de 2007, 2008 e 2009, a divisão que mais apresentou itens foi o Capital Humano, em que estão inseridos os itens de colaboradores considerados como ativo da empresa, política de retenção e captação de clientes, recrutamento, capacitação e treinamento, entre outros. Em seguida a seção que apresentou mais itens foi o Capital Estrutural e por último o Capital de Clientes.

Foi possível verificar que as principais informações que pertencem ao Capital Intelectual estão destacadas nos relatórios de administração das Companhias, em seus relatórios anuais e nos balanços sociais. Já no Balanço Patrimonial e Notas Explicativas, demonstrações que também foram analisadas, não se obtiveram incidência específica direta ou indiretamente do tema em estudo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada importância do Capital Intelectual nas organizações, a referida monografia buscou estudar a forma como o CI é apresentado nas demonstrações financeiras.

Constatou-se através da pesquisa que as companhias fazem uso do Capital Intelectual, no entanto, a sua valoração não é feita através de um modelo ou padrão específico. As companhias divulgam essas informações qualitativamente e de forma não muito clara em seus demonstrativos, daí as grandes distorções existentes entre o valor contábil e o valor de mercado de algumas organizações, notadamente as baseadas no conhecimento.

Quanto ao nível de evidenciação dos componentes do CI, verificou-se que conforme suspeita, o Capital Humano foi o item que obteve maior número de ocorrências, visto que geralmente o conceito de CI está relacionado e muitas vezes até restrito ao CH por parte de alguns gestores (ANTUNES, 2008). Em segundo lugar o Capital Estrutural e por último, Capital de Clientes. No entanto, o CE obteve grande representatividade com o número de ocorrências bem próximos do CH.

As subdivisões que apresentaram maiores ocorrência no CH foram “Colaboradores considerados com ativo da empresa”, “Recrutamento, capacitação e treinamento” entre outros que obtiveram grande número de ocorrências em apenas uma das companhias em estudo.

Quanto aos itens ligados ao CE as maiores ocorrências foram ligadas às práticas de responsabilidade social e ambiental em todas as companhias. Em relação o CC os itens mais destacados foram “Relacionamento com fornecedores e *stakeholders*” e “Investimentos em TI/ clientes e serviços de internet”. Os itens menos divulgados foram cultura organizacional e *turnover*, sendo que este último não apresentou nenhuma ocorrência nos períodos estudados.

Dessa forma pode-se afirmar que todos os itens do Capital Intelectual são evidenciados de forma voluntária pelas companhias se levar em consideração que não existe nenhum órgão regulador brasileiro ou internacional que obrigue ou explique como o CI e seus itens devem ser reconhecidos, mensurados e divulgados nos seus demonstrativos financeiros. Sendo assim, não se pode confundir a obrigatoriedade da divulgação do ativo intangível com o Capital intelectual, porque embora seja considerado um AI, tanto o CPC 04 quanto o IAS 38 não fazem menção específica ao CI em si.

Um dos objetivos da pesquisa era verificar se a evidenciação do CI está se alterando ao longo do tempo. Em relação a isso, não se pode afirmar categoricamente que há crescimento na quantidade de informações divulgadas do CI, devido justamente à quantidade reduzida de períodos analisados. No entanto, observou-se que há um crescimento nominal de itens evidenciados.

É possível observar a importância do CI nas organizações, prova disso é a presença dos itens em seus relatórios denotando preocupação em manter os usuários informados. No entanto, as informações divulgadas sobre CI pelas companhias de varejo são realizadas de forma voluntária, pois nenhum órgão regulador apresenta exigências e/ou recomendações sobre o que e de que forma evidenciar, tomando algumas vezes tais informações obscuras para os usuários.

O presente trabalho buscou mostrar a forma como o CI é apresentado nas organizações do varejo através de seus demonstrativos financeiros. Representa uma singela contribuição ao tema no sentido de incentivar pesquisas que venham a desenvolver modelos de mensuração desse item com a finalidade minimizar as distorções nos valores das companhias e que os gestores possam entender realmente seu significado como potencial recurso de competitividade.

Para isso, faz-se necessário a continuação da pesquisa a fim de descobrir de que forma (seja de forma qualitativa ou quantitativa) a efetiva evidenciação do CI pode aumentar o valor da empresa, além de um modelo que possa mensurar da forma mais fidedigna possível os elementos do CI enquanto os órgãos normatizadores não padronizam uma forma de reconhecimento, mensuração e divulgação que poderá melhorar a qualidade das informações prestadas pelas companhias, não só do setor de varejo, como também em outros segmentos.



## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Teresa Pompa; LEITE, Rafael Soares. Divulgação de Informações sobre Ativos Intangíveis e sua Utilidade para Analistas de Investimento. **Revista Universo Contábil**, 2008 Disponível em: <http://www.congressospf.fipecafi.org/artigos72007/330.pdf> Acesso em: 25 de abril de 2010.

BAKES, Rosemary Gelatti; WIETHAEUPER, Daniela; OTT, Ernani. **A Evidenciação do Capital Intelectual por Companhias Abertas Brasileiras: uma Análise de Conteúdo**. IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, SC. 2005. Disponível em: [http://www.ucla.edu/ve/DAC/departamentos/coordinaciones/costol/Congreso%20Internacional%20de%20Costos/VOL\\_200511232139%20\(D\)/artigos/custos\\_131.pdf](http://www.ucla.edu/ve/DAC/departamentos/coordinaciones/costol/Congreso%20Internacional%20de%20Costos/VOL_200511232139%20(D)/artigos/custos_131.pdf) Acesso em: 25 de abril de 2010.

BARDIN, Lawrence. **Análise de Conteúdo**. 3. Ed. Lisboa: edições 70, 2004.

**BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO**. São Paulo 2010. Disponível em: [www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br). Acesso em 19 de abril de 2010.

BRASIL. Lei n. 11638/07. **Lei das Sociedades por Ações**. Presidência da República. Brasília, DF2007.

CAVALCANTI, Marcos; NEPOMUCENO, Carlos. **O Conhecimento em Rede: como implantar projetos de inteligência coletiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DAVENPORT, Thomas. PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real da sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2ª Ed. São Paulo: Bookman, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

HANDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. 5 ed. Tradução de Antônio Zoratto Sanvincente. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para Pesquisa e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KARSTEN, Jaime Luiz. **Capital Intelectual: Novo ativo das Empresas**. Disponível em: <http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-07.pdf> . Acesso em: 12 de abril de 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOPES, Jorge. **O Fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais e Aplicadas**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2006.

MARION, José Carlos. **Reflexões sobre Ativo Intangível**. 2005. Disponível em: <http://www.pro.br/portal/modulos/wfdowloads/visit.phd?cid=2&lia=7> . Acesso em: 01 de abril de 2010.

MARTINS, Eliseu. **Contribuição à Avaliação do Ativo Intangível**. 1972. Tese (Doutorado) – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARTINS, Eliseu. **Capital Intelectual: verdades e mitos**. São Paulo: Revista Contabilidade e Finanças – USP, nº 29, p.41-64, mai/ago 2002.

MORGADO, Maurício; GONÇALVES, Marcelo. **Varejo Administração de Empresas Comerciais**. 2ª Ed. São Paulo: SENAC, 1999.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTO, Roseli Moreno. **Era Digital: varejo multicanal**. **GV Executivo** Vol. 5. Fev/abr 2006. Disponível em <http://www16.fgv.br/rae/artigos/4202.pdf>. Acesso em 21 de junho de 2010.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Brookman, 2002.

QUINTEIRO, Carlos Eduardo. **Evidenciação do Capital Intelectual em Bancos Abertos no Brasil e na Espanha**. São Paulo, 2009. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-09112009-124741/> Acesso em: 29 de abril de 2010.

**Revista Exame: Melhores e Maiores**. Ed. Julho 2009.

**Revista Exame:** Os chineses chegaram. Ed. junho 2010.

REZENDE, Yara. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual.** Em: **El profesional de la información**, maio, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUIZ, Vitor Raúl López. **Indicador sintético de Capital Intelectual: humano y estructural. Um factor de competitividad.** *Revista eure.* Santiago de Chile, abril de 2008.

SÁ, Antônio Lopes de. **Ativo Intangível e Potencialidades dos Capitais.** Disponível em: <http://www.guiacontabil.hpg.com.br/ativo2.htm> . Acesso em: 02 de abril de 2010.

SCHMIDT, Paulo, SANTOS, José Luis dos. **Avaliação de Ativos Intangíveis.** São Paulo:Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; MARTINS, Marco Antônio. **Avaliação de Empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; FERNANDES, Luciane Alves. **Fundamentos da avaliação de ativos intangíveis.** São Paulo: Atlas, 2006.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1998 – 14ª reimpressão.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L.C., Mello. **Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva.** São Paulo: Atlas, 2002.

## APÊNDICES

**APÊNDICE 1 – Quadro geral do número de ocorrências**

<b>Capital Humano</b>	<b>Renner</b>	<b>B2W</b>	<b>Pão de Açúcar</b>
Colaboradores considerados como ativo da empresa	18	2	7
Incentivo, adoção e implementação a novas ideias	13	2	1
Investimento em educação especializada e/ou internacional	15	6	0
Política de retenção e captação de talentos	11	2	5
<i>Turnover</i>	0	0	0
Número de funcionários, gerentes e gestores	10	1	1
Recrutamento, capacitação e treinamento	24	8	5
Benefícios (além dos exigidos por lei)	5	0	5
Clima organizacional	4	0	0
<b>Capital Estrutural</b>			
Características e investimentos em TI	7	8	6
Inovação, pesquisa de produtos financeiros (P&D)	4	8	2
Patentes, direitos autorais	2	1	0
Marcas corporativas / Brands	4	1	1
Quantidade e qualidade dos canais de distribuição	5	10	3
Cultura Organizacional	1	0	1
Governança Corporativa	7	4	1
Práticas de Responsabilidade Social	28	6	10
Práticas de Responsabilidade Ambiental	14	9	9
<b>Capital de Clientes</b>			
Carteira de Clientes	1	3	0
Lealdade/ fidelidade de clientes	7	4	2
Captação, retenção e conquista de clientes	2	2	3
Satisfação e relacionamento com clientes	7	0	0
Operações estruturadas com clientes	5	2	2
Relacionamento com fornecedores e Stakeholders	10	4	4
Investimento em TV/ clientes e serviços de internet	4	9	1
Treinamento e inovação focada nos clientes	5	4	2
Market share/ participação no mercado	3	3	5
<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100</b>	<b>72</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**ANEXOS**