

A MEDIDA E GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: O DESAFIO DA ERA DO CONHECIMENTO

Lídia Cristina Alves Morais de Oliveira

Universidade do Minho (Portugal)

*Comunicación presentada en el I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión
(Valencia – Noviembre 2000)*

1. Introdução

Este artigo visa discutir o impacto das transformações ocorridas na envolvente das empresas e, conseqüentemente, na contabilidade, face à emergência da era do conhecimento, nomeadamente, das novas fontes de riqueza.

As empresas baseiam, crescentemente, a sua competitividade no seu Capital Intelectual, capacidades e competências que os clientes valorizam e que os competidores dificilmente copiam.

Este intangível estratégico tem colocado, progressivamente, desafios à contabilidade. Uma vez que a contabilidade financeira não tem conseguido dar-lhes resposta, a nossa investigação orienta-se para a medida e relato do Capital Intelectual para finalidades internas ou de gestão.

2. Da era industrial à era do conhecimento

A mudança tecnológica, principalmente, da tecnologia da informação e biotecnologia, a liberalização do comércio e a internacionalização dos sistemas de produção e o reconhecimento das limitações dos ecossistemas globais, e conseqüente necessidade resultante da redefinição da economia, produção, energia, transportes e outros sistemas, são as três principais forças condutoras da nova economia (CICA, 1995).

Para Elliot (1992), esta mudança representa o novo paradigma pós industrial de criação de riqueza, denominado por Toffler (1984) por “terceira vaga”, que está a substituir o paradigma industrial.

Na era industrial, os principais meios de riqueza eram os físicos, nomeadamente, os terrenos, os recursos naturais e o trabalho dos homens e das máquinas. Pretendia-se que as organizações atraíssem capital financeiro, de modo a serem capazes de se desenvolverem.

Todavia, nesta nova era, as fontes de criação de riqueza são intangíveis. O conhecimento e a informação passaram a constituir, simultaneamente, a matéria-prima da economia e os seus produtos mais importantes (Stewart, 1999, p. 14). Não significa, no entanto, que os activos físicos tenham perdido toda a sua importância no processo de criação de valor. Mas o acesso à maquinaria e equipamento deixou de ser um factor diferenciador, em prole da capacidade e habilidade para os utilizar (CICA, 1995).

Conseqüentemente, o conhecimento não se rege pelo princípio dos rendimentos decrescentes vigente nas indústrias tradicionais. Nas indústrias baseadas no conhecimento imperam as rendibilidades crescentes. (Arthur, 1996).

A emergência da economia do conhecimento tem se feito sentir nos diversos mercados: de trabalho, produtos e de capitais.

No mercado de trabalho, a economia do conhecimento é já evidente: assiste-se a uma marcada alteração na procura por trabalho mais qualificado e na composição do emprego, que está a mudar em favor das ocupações de colarinho branco (Wurzburg, 1998). A nosso ver, a clivagem tradicional entre colarinhos brancos e azuis deve ser preterida face a uma nova classificação emergente: ser, ou não, trabalhador do conhecimento.

No mercado de produtos, as indústrias baseadas no conhecimento, particularmente, nos sectores da ciência e tecnologia, estão-se a expandir mais rapidamente que a maioria das outras empresas e a procura por produtos e serviços está a mudar a estrutura global da economia (FMAC, 1998).

Estas diferenças têm profundas implicações ao nível da empresa e sua gestão, nomeadamente, na sua estratégia competitiva, estrutura organizacional e medida do desempenho.

A nova economia implica uma nova postura da gestão: a gestão do conhecimento, isto é, *“a função que planifica, coordena e controla os fluxos de conhecimentos que se produzem na empresa na relação com as suas actividades e com a sua envolvente com o fim de criar competências básicas essenciais”* (Bueno Campos, 1999, p.17).

O novo enfoque estratégico de negócio é a identificação e desenvolvimento das competências centrais, o que conduz a uma crescente ênfase nos activos subjacentes a essas competências: capacidades das pessoas, conhecimento, informação e capacidades tecnológicas. A necessidade de uma nova linguagem e de ferramentas para a gestão do conhecimento dá origem a uma série de expressões como capital humano, activos intangíveis ou Capital Intelectual; este representa, já na actualidade, o valor mais importante para fazer face ao desafio competitivo (Lopez e Ibarra, 2000, p. 4).

No entanto, o mercado de capitais parece mais problemático. Os sistemas de contabilidade e relato financeiros actuais fornecem pouca informação sobre os tipos de activos intelectuais que parecem ser importantes numa economia do conhecimento (Wurzburg, 1998, p.32)

“A contabilidade financeira forneceu instrumentos e métodos de avaliação para o capitalismo industrial; o capitalismo intelectual precisa desesperadamente de uma linguagem prática, (...), ou atolar-se-á no território movediço da verbosidade sem sentido”. (Stewart, 1999, p. 83)

3. A contabilidade perante os novos desafios

Todas estas mudanças têm repercussões na contabilidade. Elliot (1992, pp. 62-63) discute a evolução ocorrida nas tecnologias de informação ao longo das três vagas de Toffler (1984) e, conseqüentemente, nas tecnologias contabilísticas.

Uma vez que na primeira vaga (era agrícola), a contabilidade de única entrada bastava, e na segunda vaga (era industrial) a partida dobrada foi condição necessária, apesar de não suficiente, para a revolução industrial, será, pois, razoável assumir que a terceira vaga exigirá uma nova tecnologia contabilística (Elliot, 1992).

Wallman (1995, p. 83) mostra-se preocupado com o facto da contabilidade financeira e sua divulgação não estarem a acompanhar as rápidas mudanças do mundo empresarial. A incapacidade de reconhecer como activos no Balanço alguns dos novos e mais significativos pilares do negócio tem resultado num Balanço que pouco reflecte a situação financeira verdadeira das empresas (Wallman, 1995, p. 85). O único aspecto que a contabilidade financeira tem em consideração é a propriedade intelectual (FMAC, 1998, § 10).

Em 1992, Brennan referia que as demonstrações financeiras não reflectiam o verdadeiro valor das empresas porque não reconheciam como activos, o conhecimento e nível de capacidade dos empregados, a formação, o desenvolvimento tecnológico, os acordos ou os investimentos de marketing e distribuição, isto é, o capital invisível, valioso para o sucesso presente e futuro da empresa.

No entanto, perante as evoluções mais recentes dos organismos de normalização contabilísticos internacionais, nomeadamente, a Norma Internacional de Contabilidade n.º 38 *Intangible Assets*, recentemente publicada (1998) pelo International Accounting Standard Board (IASC), parece pouco provável que o avanço na adequação da informação financeira das empresas ao crescente impacto dos activos intangíveis possa produzir-se como de critérios geralmente aceites a nível internacional (Martinez Ochoa, 1999).

A contabilidade financeira, tal como está actualmente configurada, está, ainda, estreitamente vinculada a um tipo de actividade empresarial que encontra a sua vantagem competitiva na utilização de activos tangíveis, numa economia dominada pelo sector industrial (Moreno Campos e Sierra Molina, 2000).

Consequentemente, assiste-se a grandes desfasamentos entre o valor de mercado das empresas e o seu valor contabilístico, essencialmente nos sectores de conhecimento intensivo (Danish Trade and Industry Development Council, 1997), que culminam no declínio da relevância das demonstrações financeiras (Lev e Zarowin, 1999).

Perante estes desajustamentos face às necessidades actuais dos utilizadores da informação contabilística, a contabilidade financeira terá ainda que percorrer um longo e sinuoso caminho.

Mas na empresa, a informação contabilística é também essencial para a adopção de decisões eficientes: os gestores necessitam de informação relevante e fiável. O desenvolvimento tecnológico não só implica repercussões para a contabilidade financeira, mas também no domínio da gestão (Cañibano et al., 1999, p. 20). Os gestores necessitam de melhores ferramentas para gerirem o investimento nas habilidades das pessoas, bases de informação e capacidades tecnológicas (CICA, 1995).

Hall (1992, 1993) realça o papel dos recursos intangíveis (Capital Intelectual) no processo de gestão estratégica, em particular a identificação das fontes intangíveis de vantagens competitivas sustentáveis, elaborando um modelo, que interliga a vantagem competitiva, os diferenciais de capacidade e os recursos intangíveis.

Lopez e Ibarra (2000) salientam que a contabilidade de gestão estratégica é o instrumento que permite obter informação relevante para otimizar a gestão dos activos intangíveis e, conseqüentemente, para aumentar o valor do Capital Intelectual.

O Capital Intelectual está intimamente relacionado com a competitividade estratégica, sendo por isso necessário identificá-lo, medi-lo e incorporá-lo como um dos principais intangíveis da contabilidade de gestão estratégica.

É nesta linha de raciocínio que nos iremos situar: a medida e, conseqüente, relato do Capital Intelectual para finalidades internas ou de gestão, uma vez que só se gere o que se mede.

4. O Capital Intelectual – definição e classificação

Alguns autores utilizam o termo Capital Intelectual para se referirem “*ao conhecimento e capacidades de um colectivo social, tal como uma organização, comunidade intelectual ou prática*”

professional” (Nahapiet e Ghoshal, 1998, p. 245); outros vêem-no como uma tecnologia de gestão ou sistema de medida dos recursos intangíveis, tal como o *Human Resource Accounting*, o Valor Económico Acrescentado e o *Balanced Scorecard* (Mouritsen, 1998; Bontis et al., 1999); outros, ainda, definem-no como a diferença entre o valor contabilístico da empresa e o montante monetário que alguém está disposto a pagar por ela (Brooking, 1997a, p. 364).

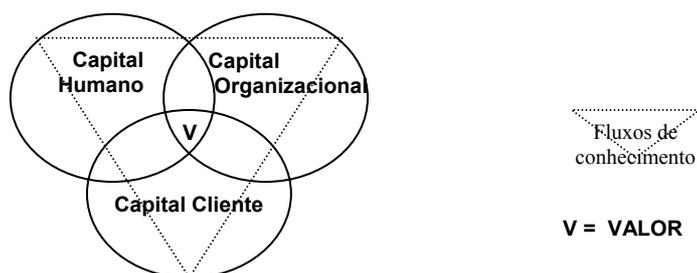
O Capital Intelectual é “*material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser usado para criar riqueza*” (Stewart, 1999, p. 14), “*a capacidade de combinar inputs de baixo valor intrínseco em misturas que potencialmente valem significativamente mais*” (Bradley, 1997a, p. 35) ou, simplesmente, “*Capital Intelectual = competência x compromisso*” (Ulrich, 1998, p. 16).

Roos et al. (1997) consideram que as origens conceptuais do Capital Intelectual estão relacionadas com dois fluxos: o fluxo da estratégia, afecto à criação e utilização do conhecimento, bem como à relação entre o conhecimento e a criação de valor, e o fluxo da medida, relacionado com a produção de instrumentos de medida que possibilitem um conhecimento mais aprofundado do desempenho organizacional.

Várias definições, bem como classificações, de Capital Intelectual aparecem na literatura, sendo a classificação tripartida a mais comum. O capital humano, de quem a empresa não pode ser proprietária, consiste na combinação de conhecimentos, habilidades e capacidades dos seus empregados, e inclui, também, os valores, a cultura e a filosofia da empresa (Edvinsson e Malone, 1999, p. 27); o capital cliente “*é o valor do relacionamento de uma organização com as pessoas com quem faz negócio*” (Stewart, 1999, p. 111); o capital organizacional ou estrutura interna “*inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas informáticos e administrativos. (...) a cultura organizacional é também estrutura interna*” (Sveiby, 1997, p. 10).

No entanto, “*o capital intelectual não é criado a partir de conjuntos discretos de capital humano, estrutural e de cliente, mas, pelo contrário, pela interacção existente entre eles.*” (Stewart, 1999, p. 113). Petrash (1996, p. 366) ilustra as relações e interdependências entre cada um desses três elementos e como é criado valor dos fluxos de conhecimento (figura n.º 1).

Figura n.º 1. Capital Intelectual: O primeiro passo para geri-lo é visualiza-lo.



Fonte: Petrash, 1996, p. 367.

Apesar das diferentes terminologias apresentadas é possível estabelecer-se alguns paralelismos entre as classificações sugeridas pelos diversos autores do Capital Intelectual (quadro n.º 1)

Quadro n.º 1. Comparação das várias classificações de Capital Intelectual

Autores	Classificação			
Sveiby, 1997	Competência dos trabalhadores	Estrutura interna		Estrutura externa
Stewart, 1999	Capital humano	Capital estrutural		Capital cliente
Petrash, 1996	Capital humano	Capital organizacional		Capital cliente
Danish Trade and Industry Development Council, 1997	Pessoal	Tecnologia	Processos	Clientes
Brooking, 1997b	Activos centrados no indivíduo	Activos de propriedade intelectual	Activos de infraestrutura	Activos de mercado
Edvinsson e Malone, 1999	Capital humano	Capital estrutural = Capital organizacional + Capital relacional		
Roos et al., 1997	Capital humano	Capital estrutural = Capital organizacional + Capital cliente		

Fonte: elaboração própria.

5. A medida do Capital Intelectual

Esta “terceira vaga” exige, indiscutivelmente, novos modelos, variáveis e indicadores. As medidas contabilísticas tradicionais não conseguem captar alguns dos principais aspectos do conhecimento; enquanto estas são retrospectivas, a era conhecimento, caracterizada pela incerteza e constante mutação, requer medidas prospectivas.

Há mais de uma década, Johnson e Kaplan (1988¹) salientaram a necessidade de se redesenhar os obsoletos sistemas contabilísticos existentes, de modo a fazer face às emergentes necessidades informativas do mundo empresarial.

Perante a revolução que já se fazia sentir no comportamento das empresas, no início da década de 90, Eccles (1991) realçou a importância da adopção de novos sistemas de medida, não se tratando de uma simples mudança da base da medida do desempenho das estatísticas financeiras, mas de uma nova filosofia de medida do desempenho, que a vê como um processo contínuo e em desenvolvimento.

Através do reconhecimento das transformações que afectam as empresas e, conseqüentemente, da cada vez mais decisiva capacidade de explorar os recursos intangíveis, Kaplan e Norton (1996) introduziram o conceito de *balanced scorecard*. Este permite aos gestores uma visão do negócio de quatro perspectivas: perspectiva do cliente, perspectiva interna, perspectiva da inovação e aprendizagem e perspectiva financeira, para as quais eles devem estabelecer objectivos e indicadores específicos.

Mas que critérios devem reger a medida do Capital Intelectual? Bornemann et al. (1999) sumariaram-nos, complementando os critérios clássicos com os novos critérios do contexto de negócio (quadro n.º 2).

¹ Johanson, T e Kaplan, R.: *La Contabilidad de Costes. Auge y Caída de la Contabilidad de Gestión*. Barcelona, Plaza & Janes Editores S. A., 1988, p. 15, citado em Lúcia Rodríguez, 1997, p. 64.

Quadro n.º 2. Critérios para a medida do Capital Intelectual

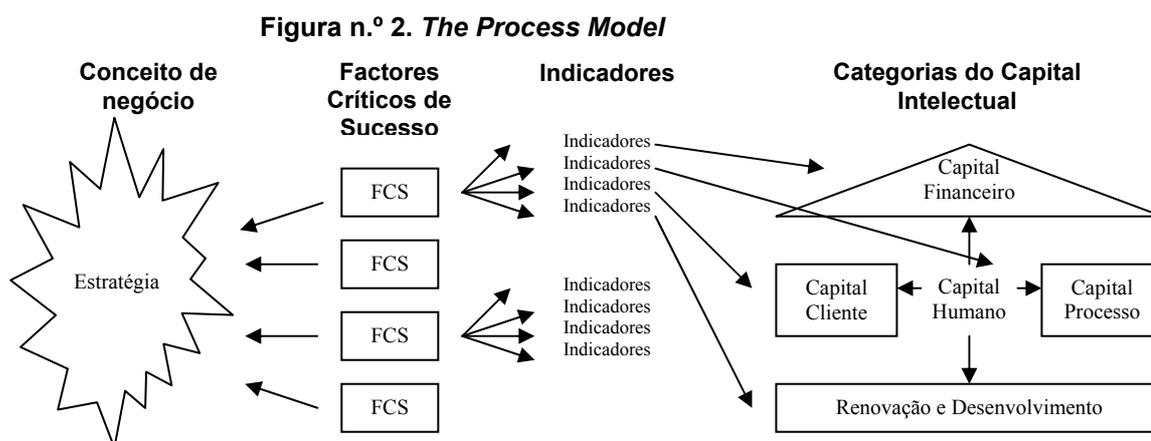
	Critérios	Definição
Critérios clássicos de investigação	Validade	Uma medida capta o que se pretende medir.
	Fiabilidade	Estabilidade dos instrumentos de medida; diferentes medições produzem os mesmos resultados.
	Objectividade	Perspectiva desinteressada e distante de um observador.
Contexto de negócio	Eficiência	Análise custo-benefício da medida.
	Utilidade	As medidas são consideradas e interpretadas numa perspectiva intencionada e traduzidas em acção.
	Relevância estratégica	As medidas são importantes para controlar a estratégia e inspiram o desenvolvimento de uma nova estratégia.

Fonte: Bornemann, 1999, adaptado.

No domínio da contabilidade de gestão, objecto da nossa análise, que se preocupa, essencialmente, com a elaboração de informação relevante para a gestão da empresa, os critérios clássicos podem, e devem, ser sacrificados em prole dos critérios do contexto de negócio.²

O processo de criação de um sistema de medida deverá ser um processo *top-down*, fundamentado na estratégia de longo prazo da empresa, sua visão e missão, que permitirão identificar dois conjuntos de variáveis: as categorias do Capital Intelectual, que conduzem à criação de valor, e o conjunto de factores críticos de sucesso e de indicadores apropriados como medidas de desempenho. (Bontis et. al., 1999, pp. 398-399)

Roos et al. (1997) desenvolveram um modelo de medição do Capital Intelectual (figura n.º 2), o qual se pode sintetizar em quatro fases: 1) compreender o que a empresa é e o que ela quer ser, isto é, em repensar a sua missão e traduzi-la em termos mais quantificáveis; 2) uma vez clarificada a sua identidade e seus objectivos de longo prazo, estes devem ser usados como orientações na identificação dos factores críticos de sucesso; 3) com base nos factores críticos de sucesso devem ser identificados os indicadores e 4) a informação provinda de medidas individuais deve, depois, ser reunida nas diferentes categorias do Capital Intelectual.



Fonte: Roos et al., 1997, p. 63, adaptado.

² Já em 1969, o *American Accounting Association Comittie on Managerial Decision Model* concluiu pela supremacia do critério da relevância, na Contabilidade de Gestão, face aos demais critérios, pelo que a objectividade se podia considerar um requisito menos importante, neste ramo da contabilidade, relativamente ao da Contabilidade Financeira. (Lúcia Rodrigues, 1997, p. 83)

Possíveis indicadores (quadro n.º 3), essencialmente não financeiros, têm sido desenvolvidos para medir o Capital Intelectual de uma empresa, atendendo às suas diferentes componentes (Danish Trade and Industry Development Council, 1997; FMAC, 1998; entre outros).

Quadro n.º 3 Medidas para a gestão do Capital Intelectual

Indicadores do Capital Humano:	Indicadores do Capital Organizacional:
<ul style="list-style-type: none"> · Reputação dos trabalhadores da empresa · Anos de experiência na profissão · <i>Rookie ratio</i> (percentagem de trabalhadores com menos de dois anos de experiência) · Satisfação do trabalhador · Percentagem de empregados com sugestões ou ideias novas (percentagem implementada) · Valor acrescentado por trabalhador · Valor acrescentado por unidade monetária de salário 	<ul style="list-style-type: none"> · Número de patentes · Rendimento por despesas em I&D · Custo de manutenção da patente · Custo do ciclo de vida do projecto por unidade monetária das vendas · Número de computadores individuais ligados à base de dados · Número de vezes que a base de dados foi consultada · Contribuições para a base de dados · Actualizações da base de dados · volume de utilização e conexão dos SI · Custo dos SI por unidade monetária de vendas · Resultado por unidade monetária de despesas em SI · Satisfação com o serviço de SI · Rácio novas ideias geradas novas ideias implementadas
<p>Indicadores do Capital Cliente e Relacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Crescimento novo lume de negócios · Percentagem das vendas a clientes habituais · Lealdade á marca · Satisfação do cliente · Queixas do cliente · Rendibilidade dos produtos como uma proporção das vendas · Número de alianças com fornecedores/clientes e seu valor · Proporção do negócio do cliente (ou fornecedores) que o produto (serviço) representa (em termos monetários) 	<ul style="list-style-type: none"> · Número de introduções de novos produtos · Novos produtos introduzidos por empregado · Número de equipas multi-funcionais · Percentagem do resultado da introdução de novos produtos · Tendência a cinco anos do ciclo de vida do produto · Tempo médio de desenvolvimento do produto · Valor das novas ideias (dinheiro poupado, dinheiro ganho)

Fonte: SMAC 1998, citado em FMAC, 1998, adaptado.

No entanto, a necessidade de se fazer comparações gerais do *stock* de capital entre as empresas levou ao desenvolvimento de três indicadores gerais derivados das demonstrações financeiras auditadas da empresa e independentes das definições do Capital Intelectual adoptadas por esta (FMAC, 1998, §38): 1) valor de mercado/valor contabilístico; 2) "Q" de Tobins e 3) valor intangível calculado. (Stewart, 1999, pp. 271-276)

O indicador valor de mercado/valor contabilístico é o indicador mais conhecido do Capital Intelectual. Consequentemente, a medida mais simples do Capital Intelectual é a diferença entre o valor de mercado da empresa e o seu valor contabilístico.

Larsen et al. (1999) questionam esta medida por duas razões. Primeiro, está-se a definir e a medir o Capital Intelectual por aquilo que ele não é: não é nem valor de mercado nem valor contabilístico, e a aceitar considera-lo como residual. Se assim é, segundo os autores, ter-se-ia, também, que o aceitar com uma função das regras de contabilidade usadas para construir o valor contabilístico, isto é, uma mudança nas regras e princípios contabilísticos produziriam um Capital

Intelectual diferente. Segundo, essa igualdade, $\text{Capital Intelectual} = \text{Valor de Mercado} - \text{Valor Contabilístico}$, assume que o Capital Intelectual preenche o desfaseamento entre o valor de mercado e o contabilístico. Então, se o Capital Intelectual é apenas usado para explicar valores de mercado, como pode ter valor? Se o mercado conhece o correcto valor de mercado, para quê calcular o Capital Intelectual? Para Larsen et. al. (1999), não deve o Capital Intelectual estar subordinado aos valores de mercado, mas estes àquele. O Capital Intelectual tem de ser definido nos seus próprios termos.

O FMAC (1998) questiona, também, as vantagens deste indicador, que devido à sua extrema simplicidade não capta as complexidades do mundo real. O primeiro aspecto que aponta é o facto de ignorar factores exógenos que podem exercer influencia no valor de mercado, tais como, a desregulamentação, as condições da oferta, e outros tipos de informação que podem determinar as percepções dos investidores (FMAC, 1998, §39). Para além disso, estar-se-á a definir o Capital Intelectual como a diferença entre dois métodos de avaliação: o contabilístico, que valoriza os vários elementos patrimoniais por um montante ajustado ao normativo contabilístico nacional ou internacional (custo histórico, custo de reposição, etc.), e o de mercado, que valoriza a empresa tendo em vista os objectivos estratégicos. Desta forma, o valor do Capital Intelectual estará sujeito a variações decorrentes de alterações do valor contabilístico, das imperfeições que podem existir nas avaliações ao preço de mercado.

O "Q" de Tobin consiste no rácio entre o valor de mercado de um activo e o seu custo de reposição. É uma medida da capacidade da empresa conseguir altas rendibilidades pelo facto de possuir algo que ninguém mais tem, as denominadas "rendas monopolísticas" segundo os economistas. Na perspectiva do Capital Intelectual, uma determinada empresa e os seus concorrentes podem ter activos fixos similares, mas um deles tem coisas que são só suas, nomeadamente, pessoas, sistemas e clientes, que lhe permite ganhar mais. (Stewart, 1999, p. 273)

Um alto valor de "Q" (maior do que 1) indicia que a empresa querera adquirir mais daqueles activos, uma vez que está a conseguir retornos. Os activos de capital humano e tecnológico estão, normalmente, associados a elevados valores de "Q".

Todavia, este indicador está sujeito às mesmas variáveis que influenciam o preço de mercado tal como o indicador anterior, sendo métodos que se ajustam mais a comparações de empresas da mesma indústria, servindo os mesmos mercados e com idênticos tipo de activos fixos (FMAC, 1998, §43).

A terceira medida, o valor intangível calculado, determina o valor dos activos intangíveis por comparação entre a performance da empresa e a de um competidor médio que possua activo tangíveis similares.

Stewart (1999, p. 275) indica as fases a ter em conta no cálculo desta medida, ilustrando-as com o exemplo da Merck &Co:

1. Cálculo da média dos resultados antes de impostos dos últimos três anos;
2. Determinação do valor médio de fim de exercício dos activos tangíveis, recorrendo aos balanços dos mesmos três anos;
3. Obtenção da rendibilidade do activo, dividindo os resultados pelos activos;
4. Cálculo da rendibilidade média do activo para o sector, nos três últimos anos;
5. Cálculo do "excesso de retorno". Multiplica-se rendibilidade média dos activos para o sector pela média dos activos tangíveis da empresa, obtendo-se a média que a empresa irá lucrar com essa quantidade de activos tangíveis. Subtrai-se esse valor aos resultados antes de impostos. O valor resultante é o que a empresa consegue obter a mais dos seus activos do que a empresa média do seu sector;

6. Cálculo da taxa de imposto média sobre os resultados dos últimos três anos e sua multiplicação pelo "excesso de retorno". Para se obter o prémio que deve ser atribuído aos activos intangíveis, subtrai-se ao "excesso de retorno" o resultado obtido na operação anterior;
7. Cálculo do valor actual líquido do prémio: divisão do prémio por uma percentagem apropriada, como por exemplo, o custo de capital da empresa.

Apesar deste indicador ter potencial para permitir comparações inter e intra indústrias com base nos resultados financeiros auditados, a FMAC (1998, § 46) aponta-lhe dois problemas:

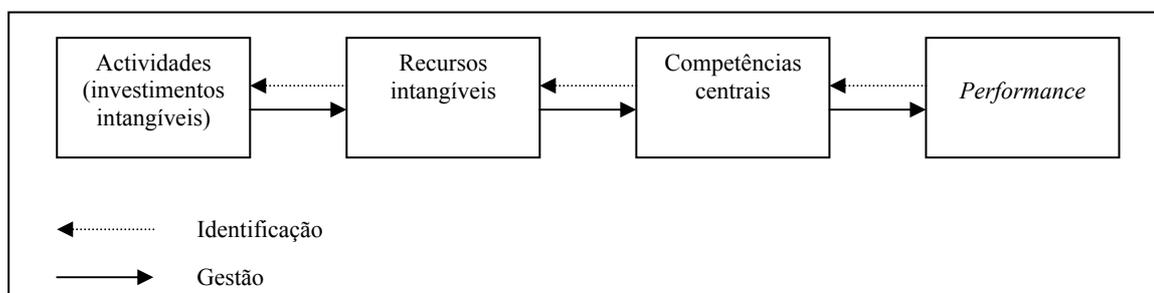
- Baseia-se na rendibilidade média dos activos da indústria, e sendo os valores médios influenciados por valores aberrantes, pode resultar em rendibilidades excessivamente altas ou baixas;
- Para que o indicador seja comparável dentro e entre indústrias, dever-se-ia utilizar o custo de capital médio da indústria, como uma *proxy* para a taxa de desconto no cálculo do valor actual líquido, em detrimento do custo de capital da empresa.

Apesar das desvantagens apontadas, as três medidas do Capital Intelectual apresentadas: valor de mercado/ valor contabilístico, "Q" de Tobin e valor intangível calculado devem ser as primeiras a ser consideradas pela comunidade contabilística (FMAC, 1998, §47).

6. A Gestão do Capital Intelectual

Cañibano et al. (2000) afirmam que as empresas seguem um modelo (figura n.º 3) comum quando desenvolvem o seu sistema de gestão de intangíveis, que compreende três fases: a identificação dos intangíveis, a medida e, por fim, a gestão.

Figura n.º 3. Modelo de análise dos intangíveis



Fonte: Cañibano et al., 2000.

Segundo os autores (2000), as empresas cujo principal propósito é gerir internamente os seus intangíveis de modo a criar valor, tentarão numa primeira fase identificar aqueles que estão fortemente relacionados com as suas competências centrais. Seguidamente, procurarão bons indicadores para esses intangíveis centrais, atendendo à qualidade, utilidade e exequibilidade desses indicadores e às relações entre os intangíveis. Nestas duas primeiras fases as empresas preocupar-se-ão com os seus recursos intangíveis, os seus *stocks* (dimensão estática). Durante a terceira fase, a atenção estará focalizada no modo como criar e aumentar os intangíveis centrais, isto é, nas actividades que afectarão quer positiva quer negativamente os seus recursos intangíveis e, conseqüentemente, o seu desempenho.

Brooking (1997b, pp.161-171), dividiu o processo contínuo da gestão do Capital Intelectual em sete actividades:

1. Identificação do Capital Intelectual: a empresa deve compreender a natureza e conteúdo do seu Capital Intelectual;
2. Desenvolvimento de uma política de Capital Intelectual que vise conservar e fomentar o crescimento do mesmo, assegurando: a) a consecução dos objectivos organizacionais, b) que os recursos de Capital Intelectual sejam implementados quando necessários e c) que todos os membros da organização compreendam este processo e a função que desempenham para o seu êxito;
3. Auditoria do Capital Intelectual: o processo de gestão deve incluir um relatório de situação do Capital Intelectual, com as recomendações e sugestões oportunas para a sua reestruturação;
4. Documentação e arquivo de conhecimentos do Capital Intelectual: para que as empresas obtenham o máximo benefício do seu Capital Intelectual devem planificar e armazenar a informação e conhecimentos relacionados com os mesmos num sistema informático;
5. Protecção do Capital Intelectual: as diferentes classes de Capital Intelectual requerem diferentes salvaguardas;
6. Crescimento e renovação do Capital Intelectual;
7. Divulgação: os métodos principais são o uso da base de conhecimentos e o relatório do Capital Intelectual, e o mecanismo de *feedback* deve indicar o grau de sucesso da gestão.

Outros modelos de gestão do Capital Intelectual têm sido desenvolvidos ao nível empresarial, dos quais salientamos o *Navigator* da Skandia (Edvinsson e Malone, 1999) e o modelo de gestão dos activos intelectuais da Dow Chemical (Petrash, 1996).

De um modelo geral todos estes modelos pretendem otimizar a gestão do Capital Intelectual, incrementando o seu valor.

Edvinsson e Malone (1999, p. 82) salientam os benefícios de uma gestão eficiente do Capital Intelectual: curva de aprendizagem mais acentuada; um *tempo* mais curto de gestação para aplicações; economia de custos e investimentos, ou reciclagem, do capital estrutural e capital organizacional; valor acrescentado mais elevado, devido a melhoria das interações e criação de novo valor através de novas conexões e combinações.

Consequentemente, essa gestão provocará a erosão das fronteiras da empresa, a agudização do fenómeno *winner-takes-all* e a competição monopolística (Bradley, 1997b).

Mas como estarão as empresas a reconhecer, medir e relatar o seu Capital Intelectual para finalidades de gestão? O que pretendem com essas práticas internas?

Vários autores têm desenvolvidos estudos empíricos neste sentido (Johanson, 1999; Guthrie et al., 1999; Miller et al., 1999; Bueno Campos et al., 1999, entre outros), sendo evidente o diferente estado de desenvolvimento dessas práticas nos diferentes países (os países do norte da Europa encontram-se na posição de vanguarda, nesta área).

Johanson (1999) entrevistou 11 empresas suecas, tidas como experientes no que concerne ao desenvolvimento de medidas do Capital Intelectual e sua utilização no processo de controlo de gestão. O autor concluiu que as empresas que estão conscientes da importância dos intangíveis para a sua sustentabilidade e crescimento no longo prazo, tentam medir os intangíveis com influência nos resultados. A maioria deles não são activos no sentido contabilístico, mas percepções dos clientes e trabalhadores da competência individual (como o conhecimento e capacidades), competência organizacional (bases de dados, tecnologia, rotinas e cultura) e relacional (relações, reputação e lealdade). A um nível básico as classificações são simples, porque são utilizadas para visualizar e comunicar como os intangíveis e tangíveis interagem para alcançar a visão da empresa. Os intangíveis vistos como importantes estão sob contínua mudança.

Guthrie et al. (1999) concluíram que a gestão do Capital Intelectual na Austrália se encontra numa fase experimental. Consequentemente, o seu impacto (e potencial impacto) na tomada de decisões internas não é ainda claro.

Miller et al. (1999) levaram a cabo uma investigação em quatro empresas canadianas, tendo verificado que as empresas atribuem maior ênfase à utilidade dos indicadores do capital humano, bem como os preferem juntamente com os indicadores do capital cliente, relativamente aos do capital estrutural. No entanto, os gestores sugerem a necessidade de se adoptar uma abordagem mais abrangente para a gestão destes três tipos de capital.

7. Conclusão

A era do conhecimento despertou novas necessidades de informação, quer por parte dos utilizadores externos quer internos, uma vez que veio alterar as fontes de vantagens competitivas: o conhecimento e a informação.

Neste ambiente de constante mutação só sobreviverão as empresas que adoptarem uma política de gestão do Capital Intelectual. Mas para o gerirem necessitam de o medir. A utilização de indicadores, essencialmente, não financeiros, fundamentados na estratégia da empresa, parece-nos a melhor opção.

Vários estudos têm sido desenvolvidos em diversos países com vista à análise das práticas existentes no seio das empresas, alguns deles com objectivos mais ambiciosos de as ajudar a melhorar a sua postura face à medida e gestão do seu Capital Intelectual, muitos integrados em programas de instituições internacionais, como é o caso do programa *Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management* (MERITUM), promovido pela Comissão Europeia, e as conferências levadas a cabo pela *Organization of Economic Co-operation and Development* (OCDE).

E Portugal? Continua estagnado.

No entanto, este artigo sobre a análise do estado da arte da medida e gestão do Capital Intelectual é apenas a primeira etapa de um estudo mais abrangente que desenvolveremos num futuro próximo. Interessa-nos, também, calcular e interpretar os indicadores comparativos promovidos pela FMAC (1998), para as empresas portuguesas cotadas em Bolsa, bem como levar a cabo entrevistas aos gestores daquelas que, após uma análise aos seus Relatórios e Contas, viermos a detectar que, voluntariamente, melhor e pior relatam o Capital Intelectual, de modo a conhecermos os motivos que justificam tais comportamentos.

Como nota final, urge sensibilizar os nossos gestores e profissionais da contabilidade para acompanharem os novos desafios da gestão, e com eles formar equipas de investigação que se debrucem sobre “*o estudo das raízes do valor de uma empresa, a medida dos factores dinâmicos ocultos sob os edifícios e produtos visíveis daquela*” (Edvinsson e Malone, 1999, p. 26), o Capital Intelectual, para que as nossas empresas, no futuro, sobrevivam nesta aldeia global.

Bibliografia

- ARTHUR, Brian: “Increasing returns and the new world of business”, *Harvard Business Review*, Julho-Agosto 1996, pp. 100-109.
- BONTIS, Nick e DRAGONETTI, Nicola C.; JACOBSEN, Kristine e ROOS, Goran: “The Knowledge toolbox : a review of the tools available to measure and manage intangible resources ”, *European Management Journal*, volume 15, n.º 14, Agosto 1999, pp. 391-401.

- BORNEMANN, Manfred; KNAPP, Adolf; SCHNEIDER, Ursula; SIXL, Karin Iris: “Holistic measurement of Intellectual Capital”, comunicação apresentada no *Simpósio Internacional da OCDE, Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects*, Amsterdam, 9-11 Junho, 1999.
- BRADLEY, K.: “Intellectual Capital and the New wealth of Nations II”, *Business Strategy Review*, volume 8, n. ° 4, 1997a, pp. 34-44.
- : “Intellectual Capital and the New wealth of Nations”, *Business Strategy Review*, volume 8, n. ° 1, 1997b, pp. 53-62.
- BRENNAN, Beverly A.: “Mind over Matter”, *CA Magazine*, Junho 1999.
- BROOKING, Annie: “Management of intellectual capital”, *Long Range Planning*, volume 30, n. ° 3, Junho 1997a, pp. 364-365.
- : *El Capital Intellectual – El principal activo de las empresas del tercer milenio*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica, 1997b.
- BUENO CAMPOS, Eduardo: “La Gestión del Conocimiento en la Nueva Economía”, in Instituto Universitario Euroforum Escorial, “Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual”, 1999, pp. 15-19.
- BUENO CAMPOS, Eduardo; JERICÓ, Pilar Rodríguez; SÁNCHEZ, Maria Paz Salmador: “Gestión del conocimiento y capital intelectual: análisis de experiencias en la empresa española”, comunicação apresentada no *X Congreso da Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*, Zaragoza, 23-25 Setembro 1999.
- CANADIAN INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS (CICA): “Performance Measures in the New Economy”, web page, 1995, acessado em 2000.
- CAÑIBANO, Leandro; GARCÍA-AYUSO, Manuel; SÁNCHEZ, Paloma: La Relevancia de los intangibles para a valoración y la gestión de empresas: revisión de la literatura, *Revista Española de Financiación y Contabilidad, Extraordinario*, n.º 100, 1999, pp. 17-88.
- CAÑIBANO, Leandro; SÁNCHEZ, Paloma; OLEA, Marta; CHAMINADE, Cristina; ESCOBAR, Carmen; GARCÍA-AYUSO, Manuel: “Measuring intangibles to understand and improve innovation management. Results of three Spanish exploratory case studies.”, comunicação apresentada no *23º Congresso Anual da European Accounting Association*, Munique, 29-31 Março 2000.
- DANISH TRADE AND INDUSTRY DEVELOPMENT COUNCIL, “Intellectual Capital Accounts. Reporting and managing intellectual capital.”, Maio 1997 (tradução inglesa Janeiro 1998).
- ECCLES, Robert G.: “The Performance Manifesto”, *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro 1991, pp. 131-137.
- EDVINSSON, Leif e MALONE, Michael S.: *El Capital Intellectual – Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Barcelona, Gestion 2000, 1999.
- ELIOT, Robert K.: “The third wave breaks on the shores of accounting”, *Accounting Horizons*, Junho 1993, pp. 61-85.
- FINANCIAL AND MANAGEMENT ACCOUNTING COMMITTEE (FMAC), “The measurement and management of Intellectual Capital: An Introduction”, *IFAC*, Setembro de 1998.
- GUTHRIE, James; PETTY, Richard; FERRIER, Frere; WELLS, Rob: “There is no Accounting for Intellectual Capital in Australia”, comunicação apresentada no *Simpósio Internacional da OCDE, Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects*, Amsterdam, 9-11 Junho, 1999.
- HALL, R.: “A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, volume 14, 1993, pp. 607-18.
- HALL, R.: “The strategic analysis of intangible resources”, *Strategic Management Journal*, volume 13, 1992, pp.135-144.
- JOHANSON, Ulf: “Mobilising Change: Characteristics of Intangibles proposed by 11 swedish firms”, Stockholm University, comunicação apresentada no *Simpósio Internacional da OCDE, Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects*, Amsterdam, 9-11 Junho, 1999.

- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P.: “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro 1996, pp.75-85.
- LARSEN, H. T.; BUKH, P. N.; MOURITSEN, J.: “Intellectual Statements and Knowledge Management: ‘Measuring’, ‘Reporting’, ‘Acting’”, artigo inserido no *projecto MERITUM* financiado pela Comissão Europeia, Setembro 1999.
- LEV, Baruch e ZAROWIN, Paul: “The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend Them”, *Journal of Accounting Research*, volume 37, n.º 2, Autumn 1999, pp. 353-385.
- LÓPEZ, José Alvarez; IBARRA, Felipe Blanco: “La contabilidad de dirección estratégica para la competitividad en el siglo XXI. El capital intelectual.”, *Técnica Contable*, n.º 613, Janeiro 2000, pp. 1-16.
- MARTÍNEZ OCHOA, Luís: “Relevancia de la información contable y activos intangibles”, comunicação apresentada no X *Congresso da Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*, Zaragoza, 23-25 Setembro 1999.
- MILLER, Marilyn; DUPONT, Bonnie D.; FERA, Vince; JEFFREY, Richard; MAHON, Bruce; PAYER, Barbara M.; STARR, Allan: “Measuring and reporting Intellectual Capital from a diverse Canadian industry perspective: experiences, Issues and Prospects”, comunicação apresentada no *Simpósio Internacional da OCDE, Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects*, Amsterdam, 9-11 Junho, 1999.
- MORENO CAMPOS, Inés; SIERRA MOLINA, Guillermo J.: “La cotinua busqueda de la eficiencia de la contabilidad financiera como sistema de comunicación: el reto de los intangibles”, comunicação apresentada nas X *Jornadas Luso-espanholas de Gestão Científica subordinadas ao tema Gestão XXI – Futuros e Perspectivas*, Vilamoura, Fevereiro 2000.
- MOURITSEN, Jan: “Driving growth: Economic value added versus intellectual capital”, *Management Accounting Research*, volume 9, n.º 4, Dezembro 1998, pp. 461-482.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S.: “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage”, *Academy of Management Review*, volume 23, n.º 2, Abril 1998, pp. 242-266.
- PETRASH, Gordon: “Dow’s journey to a knowledge value management culture”, *European Management Journal*, volume 14, n.º 4, Agosto 1996, pp. 365-373.
- RODRIGUES, Lúcia: “Aplicação da Teoria dos conjuntos vagos na medida e gestão do risco cambial económico: um enfoque normativo e prático”, Tese de Doutoramento, Braga, 1997.
- ROOS, Johan; ROOS, Göran; DRAGONETTI, Nicola Carlo; EDVINSSON; Leif: *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*, London, Macmillan Press Lda, 1997.
- STEWART, Thomas A.: *Capital Intelectual – A nova riqueza das organizações*, Lisboa, Edições Sílabo, 1999.
- SVEIBY, Karl Erik: *The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-based Assets*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc, 1997.
- TOFFLER, Alvin: *A terceira Vaga*, Lisboa, Edição Livros do Brasil, 1984.
- ULRICH, Dave: “Intellectual Capital = Competence x Commitment”, *Sloan Management Review*, Winter 1998, pp. 15-26.
- WALLMAN, S. M. H.: “The future of accounting and disclosure in an evolving world: the need for a dramatic change”, *Accounting Horizons*, volume 9, n.º 3, 1995, pp. 81-91.
- WURZBURG, G.: “Markets and Knowledge Economy: Is anything broken?”, *Journal of Knowledge Management*, volume 2, n.º1, 1998.