Gerenciando o Capital Intelectual: uma abordagem empírica baseada na Controladoria de grandes empresas brasileiras

Maria Thereza Pompa Antunes
Eliseu Martins

Resumo:

O objetivo deste artigo foi o de evidenciar as ações de gestores de grandes empresas brasileiras, no tratamento dos elementos que caracterizam o Capital Intelectual (CI), a fim de se verificar a existência de um sistema de controle gerencial que permita a mensuração dos retornos obtidos pelos investimentos realizados em Capital Intelectual, por parte da Controladoria. A pesquisa do tipo exploratória e usando o método qualitativo foi realizada junto a uma amostra composta por 30 gestores da área financeira de grandes empresas brasileiras extraídas do rank da Revista Exame Melhores & Maiores (2002). A análise dos dados permitiu verificar que, nessas empresas, apesar da existência de alguns indicadores de produtividade associados aos investimentos nos elementos do Capital Intelectual, não existe um sistema de controle gerencial que permita a mensuração dos retornos obtidos pelos investimentos realizados em CI. Os resultados obtidos, também, permitiram sugerir um modelo conceitual que contribui para a gestão dos investimentos em Capital Intelectual o qual foi apresentado e discutido neste artigo.

Área temática: *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

Gerenciando o Capital Intelectual: uma abordagem empírica baseada na Controladoria de grandes empresas brasileiras

Maria Thereza Pompa Antunes (Universidade Mackenzie - Brasil) mariathereza@mackenzie.com.br
Eliseu Martins (Universidade de São Paulo - Brasil) eliseumartins@terra.com.br

Resumo
O objetivo deste artigo foi o de evidenciar as ações de gestores de grandes empresas brasileiras, no tratamento dos elementos que caracterizam o Capital Intelectual (CI), a fim de se verificar a existência de um sistema de controle gerencial que permita a mensuração dos retornos obtidos pelos investimentos realizados em Capital Intelectual, por parte da Controladoria. A pesquisa do tipo exploratória e usando o método qualitativo foi realizada junto a uma amostra composta por 30 gestores da área financeira de grandes empresas brasileiras extraídas do rank da Revista Exame Melhores & Maiores (2002). A análise dos dados permitiu verificar que, nessas empresas, apesar da existência de alguns indicadores de produtividade associados aos investimentos nos elementos do Capital Intelectual, não existe um sistema de controle gerencial que permita a mensuração dos retornos obtidos pelos investimentos realizados em CI. Os resultados obtidos, também, permitiram sugerir um modelo conceitual que contribui para a gestão dos investimentos em Capital Intelectual o qual foi apresentado e discutido neste artigo.

Palavras-chave: Capital Intelectual, Controladoria, Gestão do Capital Intelectual

Área Temática: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual

1.Introdução

O Capital Intelectual encontra-se diretamente relacionado aos elementos intangíveis resultantes das atividades e práticas administrativas desenvolvidas pelas organizações para se adaptarem e atuarem na denominada Sociedade do Conhecimento e foram propiciados, principalmente, pelas revoluções nas áreas da tecnologia da informação e das telecomunicações que, por sua vez, também propiciam as condições atuais dessa nova sociedade (DRUCKER, 1993; CRAWFORD, 1994; BROOKING, 1996; SVEIBY, 1998; STEWART, 1998 e 2001; PABLOS, 2002; LEV, 2001, 2003; 2004).

Segundo Stewart (1998), Sveiby (1998) e Kaplan e Norton (1997), atualmente é muito difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação e que não tenha se tornado dependente do conhecimento como fonte de atração para consumidores e clientes e da tecnologia da informação como instrumento gerencial.

Diante da expansão acelerada do conhecimento dentro das organizações é de se verificar o papel da Contabilidade dentro dessa realidade, principalmente das implicações no tratamento dos ativos e ativos intangíveis e, conseqüentemente, do Capital Intelectual. Isso se deve ao fato de que, nos últimos anos, a Contabilidade vem recebendo sérias críticas quanto a sua eficácia no tratamento da questão dos elementos intangíveis, segundo se pode verificar em Edvinsson e Malone, (1998); Kaplan e Norton, (1997), Sveiby, (1998) e Lev (2001, 2003 e 2004), dentre outros, que chegam a pôr em dúvida se a Contabilidade tem cumprido,

satisfatoriamente, a sua missão primária qual seja a de registrar e evidenciar todos os eventos que impactam no patrimônio de uma entidade.

Na Ciência Contábil, o Capital Intelectual integra o rol dos ativos intangíveis e, como observou Antunes (1999), representa uma tentativa de identificar e mensurar esses ativos que, enquanto não mensurados, resultam em parte do *Goodwill* e que ao mesmo tempo em que se apresentou como um novo conceito na área de Gestão de Empresas, para a Contabilidade a questão dos elementos intangíveis é, secularmente, conhecida como *Goodwill*. É sabido, entretanto, que a Contabilidade Financeira está atrelada às normas contábeis, bem como aos Princípios Fundamentais de Contabilidade que balizam a sua aplicação.

Conforme observa Martins (1972), essa realidade restringe a aceitação de vários itens como elementos componentes do ativo fazendo surgir a figura do *Goodwill*. Dessa forma, esses elementos só são reconhecidos pela Contabilidade Financeira (Lei 6.404/76) quando uma empresa é vendida por meio da denominação *Goodwill* Adquirido na empresa compradora.

Por outro lado, é de se supor que se investimentos são realizados nos elementos que caracterizam o Capital Intelectual, considerando que sejam adequados, os resultados positivos devam ser refletidos em algum elemento das Demonstrações Contábeis em um determinado espaço de tempo.

Dadas as limitações que as normas contábeis impõem à Contabilidade Financeira, restringindo a aceitação de muitos dos elementos que caracterizam o Capital Intelectual (Antunes e Martins, 2002), entende-se que todo o panorama que envolve a complexidade dos ativos intangíveis e do Capital Intelectual faz com que se direcionem os esforços da sua materialização para a Contabilidade Gerencial. Essa, por ser interna e não restrita às imposições legais, pode desenvolver modelos gerenciais para a identificação, registro e gestão dos elementos intangíveis que, associados à estratégia das organizações, podem conduzí-las a maior competitividade, como sugerem Johnson e Kaplan, (1996) e Kaplan e Norton, (1997).

Diante do exposto, é de se questionar se as empresas brasileiras estão investindo e gerenciando os elementos que caracterizam o Capital Intelectual e se os seus gestores estão conscientes dos resultados que deles advém.

Assim sendo, o objetivo principal deste artigo foi o de evidenciar as ações de gestores de grandes empresas brasileiras, no tratamento dos elementos que caracterizam o Capital Intelectual, a fim de se verificar a existência de um sistema de controle gerencial que permita a mensuração dos retornos obtidos pelos investimentos realizados em Capital Intelectual, por parte da Controladoria. Assumiu-se a Controladoria como uma evolução natural da Contabilidade e a área da empresa mais adequada para atender às necessidades de informações atuais diante da ineficiência dos Sistemas de Informações Contábeis Gerenciais (SICG) tradicionais, conforme advogam Johnson e Kaplan (1996) e Martin (2002).

Adicionalmente, os resultados obtidos sugeriram um modelo conceitual que contribui para a gestão dos investimentos em Capital Intelectual o qual é apresentado e discutido neste artigo.

2. Referencial teórico

2.1 O Capital Intelectual e sua composição

Analisando-se o conteúdo dos conceitos de Capital Intelectual expostos na literatura, pode-se sugerir que, de forma geral, o Capital Intelectual é o somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas (conhecimento tácito) dos membros da organização com a finalidade de trazer vantagem competitiva, materializando-se em bons relacionamentos e no desenvolvimento de novas tecnologias.

Com relação aos elementos que o compõem, observa-se, na literatura, intitulação diferenciada para se denominar esses elementos, tais como: Elementos Intangíveis, Ativos Intangíveis, Recursos Intangíveis e, ainda, Capital Intangível, conforme se pode verificar em Bontis, (2001); Brooking, (1996); Caddy, (2002); Crawford, (1994); Edvinsson e Malone, (1998); Johnson e Kaplan, (1996); Sveiby, (1998)e Lev, (2001; 2003 e 2004).

Nas classificações existentes, encontram-se os elementos de Capital Intelectual associados ao conhecimento e à capacidade de aprendizagem organizacional, à gestão de recursos humanos e, ainda, à tecnologia da informação, à marca, à liderança tecnológica, à qualidade dos produtos, aos clientes, ao *marketing share*, dentre outros (MOURITSEN, BUKH, LARSEN e JOHANSEN, 2002). Uma explicação para esse fato pode estar na própria natureza abstrata desses elementos que são gerados por elementos igualmente intangíveis, tendo o conhecimento tanto como recurso (insumo), quanto como produto de *per si* e que devem ser vistos isoladamente e também no conjunto, pois produzem sinergia.

Segundo ainda alguns autores, os investimentos realizados nesses elementos capacitam o funcionamento das organizações e trazem retornos positivos a longo prazo (SVEIBY, 1998; EDVINSSON e MALONE, 1998; STEWART, 1998; ROOS, ROOS, EDVINSSON e DRAGONETTI, 1997; CADDY, 2002; LEV, 2001; 2003 E 2004).

Para fins deste estudo, adotou-se a classificação de Brooking (1996) por entender-se ser a mais adequada dada a identificação de quatro grupos que, em linhas gerais, contemplam, operacionalmente, os elementos mais evidenciados nas definições expostas pelos autores anteriormente citados. O Quadro 1, a seguir, evidencia essa classificação.

CAPITAL INTELECTUAL	
Ativos de Mercado	Potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição.
Ativo Humano	Benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.
Ativos de propriedade intelectual	Ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios tais como know-how, Segredos industriais, *copyright*, patentes, *design*.
Ativos de infra-estrutura	Tecnologias, metodologias e processos empregados como cultura organizacional, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação ao risco, banco de dados de clientes.

Fonte: (Adaptado de Brooking, 1996)

Quadro 1 - Classificação dos elementos que compõem o Capital Intelectual segundo Brooking

2.2 Modelos de gestão/mensuração do Capital Intelectual e a Controladoria

Devido ao crescimento da importância dos elementos intangíveis na atividade das organizações, muitos estudos que contemplam a complexidade desses elementos vêm sendo desenvolvidos na última década em Administração de Empresas e áreas afins, dentre elas na Contabilidade.

Sveiby (1998) identifica duas finalidades principais para que os intangíveis sejam avaliados tendo como referência as partes interessadas. Na apresentação externa, a empresa se descreve da forma mais precisa possível para os envolvidos, clientes, credores, fornecedores, governo, acionistas e demais interessados pela informação contábil, a fim de que possam avaliar a qualidade de sua gerência. Na apresentação interna, a avaliação é feita para a gerência, que

precisa conhecer o máximo possível a empresa para poder monitorar o seu progresso e tomar medidas corretivas quando necessário.

Entende-se que os modelos de gestão do Capital Intelectual são aqueles que têm por objetivo atribuir valor no sentido qualitativo e quantitativo, segundo expõe Pereira (1999), por meio de mensurações visando avaliar os resultados das atividades no processo de atingir alvos, segundo Guerreiro (1989). A título de exemplo de modelos desenvolvidos com essa finalidade tem-se o Navegador da *Skandia* (EDVINSSON e MALONE, 1998), o CI-*Index* (ROOS, ROOS, EDVINSSON e DRAGONETTI, 1997), o *Tecknology Broker's CI Audit* (BROOKING, 1996), o *Intangible Asset Monitor* (SVEIBY, 1998) e o *Balanced Scorecard* (NORTON e KAPLAN, 1997).

Por outro lado, os modelos de mensuração do Capital Intelectual são entendidos como aqueles que visam atribuir um valor numérico e objetivo, preferencialmente, em valores monetários, consistindo-se em uma das partes dos modelos de gestão. Como exemplos desses modelos têm-se como os mais citados na literatura: a Fórmula do Capital Intelectual da Skandia (EDVINSSON e MALONE, 1998), a Diferença ente o Valor de Mercado e o Valor Contábil (STEWART, 1998; SVEIBY, 1998; ROOS, ROOS, EDVINSSON e DRAGONETTI, 1997; EDVINSSON e MALONE, 1998; CADDY, 2002; HOPE e HOPE, 2000) e o *Intangibles-Driven-Earnings* (LEV, 2004).

Johnson e Kaplan (1996) e Martin (2002), por sua vez, ressaltam a necessidade de que as organizações, para atuarem num ambiente tal qual como caracterizado nos últimos anos e atingirem os resultados desejados hão de simular eventos futuros que contemplem informações que dêem, também, condições preditivas, tendo em vista que um modelo basicamente financeiro não consegue propiciar as informações necessárias para dar apoio à gestão das empresas em seu processo decisório. Nesse contexto, a Controladoria vem sendo identificada como a área da organização responsável pela agregação e disponibilização das informações necessárias ao processo decisório (GUERREIRO 1989; NAKAGAWA, 1993; FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1993; CATELLI, 1999; PELEIAS, 2002).

Martin (2002) considera que a moderna Controladoria se faz integrando o modelo explicativo básico da Contabilidade Gerencial com a identificação e a avaliação de variáveis que têm elevado impacto nos resultados das empresas, tais como o valor dos produtos, os fatores ambientais setoriais e sistêmicos, os processos de trabalhos e os recursos tangíveis e intangíveis mobilizados.

Catelli (1999), por sua vez, ressalta que para o correto entendimento da Controladoria, necessário se faz cindí-la em dois vértices: a Controladoria como ramo do conhecimento e a Controladoria como unidade administrativa. Em linhas gerais, a Controladoria como ramo do conhecimento é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção do Sistema de Informações Contábeis Gerenciais. A Controladoria como unidade administrativa é responsável pela coordenação e disseminação desse conhecimento e também atuar como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos gestores a fim de acompanhar e conduzir a organização aos objetivos determinados (CATELLI, 1999; PELEIAS, 2002).

3. Procedimentos metodológicos

Em linhas gerais, este estudo objetivou verificar o atual tratamento que os elementos intangíveis vêm recebendo da Contabilidade, em grandes empresas brasileiras, a fim de se verificar a existência de um sistema de controle gerencial que permita a mensuração dos retornos obtidos pelos investimentos realizados em Capital Intelectual, gerenciado pela Controladoria.

A análise de conteúdo das respostas obtidas, aliada à revisão da literatura sobre o tema, forneceram a sustentação necessária para a elaboração de um modelo conceitual de mensuração dos retornos dos investimentos realizados em elementos do Capital Intelectual.

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, pois se buscou a obtenção de maiores conhecimentos sobre a gestão do Capital Intelectual em grandes empresas brasileiras baseando-se na percepção de seus gestores em relação à importância que esses elementos representam para suas organizações. O método de pesquisa empregado, neste estudo, foi o qualitativo (GODOY, 1995).

A população alvo do estudo foi constituída pelas 150 maiores empresas, segundo a Revista Exame Melhores & Maiores (2003), em função do volume de vendas referente ao exercício de 2002, segregadas por ramo de atividade (indústria, comércio e serviço) em nível nacional. A escolha da amostra segregada por ramo de atividade deveu-se ao fato de que alguns autores associam que as empresas que mais necessitam investir em Capital Intelectual são as de alta tecnologia (HOPE e HOPE, 2000), outros enfatizam as empresas prestadoras de serviços (QUINN, 1992; SVEIBY, 1998), mas, segundo Stewart (1998), Sveiby (1998) e Kaplan e Norton (1997), atualmente é muito difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha essa necessidade.

A amostra final foi composta por 30 empresas selecionadas da população alvo em função da predisposição dos gestores em participar da pesquisa, além da facilidade de acesso e da ocasião e caracteriza-se, portanto, como uma amostra de conveniência e de tamanho suficiente para o método de pesquisa adotado. Visou-se, inicialmente, entrevistar os diretores financeiros, ou função similar, ou, ainda, os presidentes das empresas no impedimento dos outros, por estar a Contabilidade geralmente sob a responsabilidade dessa diretoria.

A fim de se atingir o objetivo proposto primeiramente buscou-se o entendimento do conceito de Capital Intelectual segundo a percepção dos gestores das empresas que compuseram a amostra. Por percepção, adotou-se o conceito constante em César (1999) segundo o qual a percepção é quando um indivíduo percebe uma dada situação, em que ele está selecionando e interpretando eventos nos quais esteja engajado. Essa percepção depende de características físicas e pessoais e envolve julgamento, portanto, pode ou não corresponder à realidade.

A fim de se verificar a existência de um sistema de controle gerencial sistematizado e adequado para a gestão do Capital Intelectual, estabeleceram-se algumas condições à luz da literatura sobre o tema. Dessa forma, as empresas teriam que:

1.ter definido indicadores para mensurar os elementos do Capital Intelectual,

2.possuir modelo de gestão integrado para eles,

3.ter os elementos investidos em consonância com a Missão fixada para a empresa e

4.ter a Controladoria (ou área financeira) como gestora desse processo.

Nas entrevistas, realizadas ao longo do ano de 2004, foi adotado um roteiro de entrevista contendo as seguintes questões:

- O que o senhor (a) entende por Capital Intelectual?

- A empresa investe em Capital Intelectual?

- Em quais elementos?

- Qual é o valor médio anual de investimento?

- Foram atribuídos indicadores para mensurar o retorno desses investimentos?

- Quais são alguns desses indicadores?

- Foi desenvolvido algum sistema de controle gerencial que contemple esses indicadores e que tenha sido desenhado com a finalidade de acompanhar esses investimentos?

A metodologia utilizada, para a análise das respostas obtidas, foi a de análise de conteúdo, segundo orientação de Bardin (1977). Para a determinação de freqüências e demais inferências estatísticas realizadas como apoio à análise de conteúdo das entrevistas, fez-se uso do *software* estatístico SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*, versão 10.

4. Apresentação e análise dos resultados

Em relação ao entendimento do conceito de Capital Intelectual, a análise de conteúdo dos conceitos esposados pelos gestores demonstrou que o Capital Intelectual é desenvolvido nas empresas, por meio das pessoas que, em conjunto, aplicam os seus conhecimentos para atingir os objetivos estratégicos das organizações, consistindo-se num ativo da empresa, podendo sugerir que para eles o Capital Intelectual total é resultante da ação do elemento humano.

Esse entendimento está de acordo com a visão de Sveiby (1998), pois esse autor considera que as pessoas são os únicos agentes na empresa e que os demais ativos, quer tangíveis, quer intangíveis, são resultado das ações humanas.

Dos 30 gestores entrevistados somente 1 afirmou não realizar investimentos em Capital Intelectual, justificando, apenas, que esse tema não se aplica à sua empresa. A Tabela 1 apresenta a distribuição de freqüência dos elementos mais citados por esses 29 gestores, agrupados em categorias por similaridade.

Elementos	*Freq.*	*(%)*
Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal	28	96,55
Produtos	4	13,79
Infra-estrutura	9	31,03
Imagem da empresa	1	3,45
Patentes	1	3,45
Responsabilidade Social	1	3,45
Condições de trabalho	1	3,45

Tabela 1 - Freqüência dos elementos do Capital Intelectual

Em linhas gerais, pode-se verificar que 28 dos 29 respondentes citaram o elemento humano nas variações de investimentos em treinamento, desenvolvimento, instrução, formação e seleção de pessoal. A análise de conteúdo identificou, também, que desses 28 gestores, 20 citaram, inicialmente, esse elemento, podendo-se sugerir que Capital Intelectual nessas empresas está diretamente relacionado ao elemento humano. Além disso, pode-se verificar que os demais gestores incluíram outros elementos relacionados à tecnologia, produto, processos, pesquisa & desenvolvimento e suas variações, tal qual na literatura.

Com relação ao volume de investimentos realizados, pode-se verificar que 15 dos 29 gestores que afirmaram investir em Capital Intelectual souberam informar o valor investido, tendo os demais justificado suas respostas assumindo tratar-se de informação estratégica ou que não dispunham dessa informação.

O fato de esses valores serem tratados como informação estratégica não é de se admirar. Muito da discussão sobre a obrigatoriedade da divulgação dessas informações, por meio do relatório anual, como demonstração complementar às Demonstrações Contábeis exigidas por lei, tem o ponto contra justamente na questão de beneficiar os concorrentes. Entretanto, a

contrapartida argumentada é que essa informação poderia representar uma informação relevante aos acionistas, potenciais investidores, clientes e para a sociedade no geral. Em suma, não é uma questão resolvida no aspecto dos benefícios que traria às empresas.

Quanto ao não conhecimento do valor investido, não se pode precisar se o gestor não soube informar porque desconhece a informação ou porque não há um sistema de controle. Vale ressaltar, entretanto, que a análise de conteúdo permitiu verificar que dos 15 gestores, que souberam atribuir um valor aos investimentos, 13 tinham atribuído os investimentos às pessoas. Portanto, essa constatação pode sugerir que, em nível de gerência de Recursos Humanos, para essas empresas, existe um controle dos valores investidos em pessoal.

A fim de se verificar a existência de um sistema de controle gerencial sistematizado e adequado para a gestão do Capital Intelectual nessas empresas, a análise das respostas, considerando-se as duas primeiras condições estabelecidas, permitiu identificar que 15 gestores afirmaram ter atribuído indicadores para mensurar os elementos do Capital Intelectual, 9 responderam negativamente e 5 não responderam a essa questão (Condição 1) e 14 gestores afirmaram existir em suas empresas um modelo de gestão integrado e específico para a gestão do Capital Intelectual (Condição 2).

Entretanto, a análise do conteúdo das descrições dos modelos e dos tipos de indicadores mencionados permitiu sugerir que apenas 11 empresas possuem um modelo que contemple os elementos do Capital Intelectual, principalmente aquelas empresas que utilizam o *Balanced Scorecard.* Nas demais empresas, encontraram-se indicadores de acompanhamento da *performance* gerencial e indicadores específicos para a área de Recursos Humanos.

A análise comparativa entre os tipos de elementos do Capital Intelectual que os gestores investem e a missão das empresas (Condição 3) permitiu identificar que, em apenas 5 das 11, se encontram os elementos do Capital Intelectual contemplados em suas missões, sugerindo, portanto, a presença da filosofia do Capital Intelectual no processo de gestão dessas empresas.

Com relação a ter-se a Controladoria como a área gestora desse processo, considerando-se apenas as respostas dos gestores que afirmaram existir em suas as empresas modelos de gestão para o Capital Intelectual, o exame dos dados permitiu verificar que a área mais indicada para a gestão dos modelos foi a da Controladoria (36,3%), seguida pela Diretoria Financeira (18,2%) e de Recursos Humanos (18,2%).

5. Considerações sobre os resultados

Apesar de a maioria dos respondentes realizar investimentos em elementos do Capital Intelectual e ter afirmado existir em suas empresas indicadores para avaliar esses investimentos, pode-se verificar, em função da sua natureza, não se tratar de indicadores específicos para a avaliação dos retornos desses investimentos. Da mesma forma, não se verificou a existência de modelos de gestão desenvolvidos especificamente para controlar e avaliar os retornos dos investimentos em Capital Intelectual. Além disso, a pesquisa permitiu identificar que em apenas 5 das 30 empresas a filosofia do Capital Intelectual está contemplada em suas missões.

Assim sendo, em relação à não existência de modelos integrados de gestão do Capital Intelectual, confirma-se a afirmação de Atkinson et al (2000) que asseguram a inadequação do Sistema de Informação Contábil Gerencial para as condições de mudanças e de desafios competitivos, tecnológicos e mercadológicos existentes atualmente.

Digno de nota que, apesar da situação exposta, adicionalmente a análise de conteúdo das respostas permitiu verificar que os gestores apresentam uma predisposição positiva ao tema. Isso significa que, caso lhes sejam disponibilizado algum modelo para a gestão do Capital

Intelectual, estariam dispostos a implementá-lo em suas empresas, pois o consideram importante por propiciar o controle dos investimentos. Nesse caso, a Controladoria foi a área mais indicada para gerenciar o sistema que venha a contemplar a gestão dos elementos intangíveis. Por outro lado, alguns gestores afirmaram não ter ainda pensado no tema, embora tenham-no considerado igualmente importante, e outros demonstraram um certo ceticismo por considerarem o tema de extrema complexidade.

Em vista disso, pode-se inferir que a não existência de um controle efetivo possa conduzir os gestores a não investir, corretamente, nesses elementos e, conseqüentemente, não terem à disposição um instrumento que permita avaliar se o retorno obtido foi, ao menos, o retorno esperado. Dessa forma, os investimentos realizados podem conduzir a gastos desnecessários, à não otimização dos recursos empregados, à subtilização dos recursos disponíveis e gerados, à não capitalização dos recursos e, em última instância, a perdas inestimáveis.

Considerando-se, ainda, a intangibilidade de alguns dos elementos do Capital Intelectual e principalmente a intangibilidade do produto gerado por esses elementos e, ainda, o volume de investimento relativamente alto que requerem, é de se supor haver a real necessidade de acompanhamento que eles requerem. Além disso, deve-se considerar que, em organizações com fins lucrativos, como é o caso das empresas que compõem a amostra deste estudo, sacrifícios financeiros sejam realizados quando há, ao menos, alguma expectativa de retorno.

O cenário descrito, portanto, sugeriu a proposição de um Modelo Conceitual de Mensuração dos Retornos dos Investimentos Realizados em Elementos do Capital Intelectual.

6. Modelo conceitual de mensuração dos retornos dos investimentos em Capital Intelectual (CI)

Modelo é entendido como uma representação simplificada e abstrata de uma realidade e utilizado para fazer simulações e interpretações a fim de se obter uma melhor compreensão da realidade em foco.

O objetivo do modelo conceitual de mensuração dos retornos dos investimentos realizados em elementos do CI aqui proposto é o de avaliar as contribuições econômicas que tais investimentos, individualmente, geram ao resultado global da empresa.Visa propiciar condições para que os gestores, internamente, possam ter subsídios para fazer julgamentos sobre os investimentos realizados nos elementos do CI, ou a serem realizados, por meio do controle dos recursos empregados e das receitas geradas por eles.

Fundamenta-se na proposição de que a Controladoria, enquanto ramo do conhecimento (CATELLI, 1999), apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão interdisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores, segundo afirmam Almeida, Parisi e Pereira (1999).

A fim de atingir o objetivo proposto, o modelo foi baseado em algumas premissas que, segundo Aristóteles (RUSS, 1994) é o discurso que afirma ou nega algo de algo e esse discurso é universal, particular ou indefinido. Para tanto, assumiu-se que:

- As empresas estão inseridas em um ambiente externo complexo e competitivo.

- Os gestores são informados, conscientes, criativos e competentes.

- Os gestores possuem entendimento do conceito de CI.

- Os gestores investem nos elementos do CI que julgam prioritários na contribuição individual para a gestão eficiente e eficaz da empresa, associados ao negócio.

- Os gestores consideram importante mensurar os retornos dos investimentos realizados.

- A missão da empresa contempla os elementos investidos a título de CI.

- A empresa possui um modelo integrado de gestão e o Sistema de Informação Gerencial (SIG) contempla as informações necessárias para a mensuração dos investimentos.

- A empresa disponibiliza condições de trabalho para os seus funcionários.

- A empresa adota a Gestão do Conhecimento sendo a área de Recursos Humanos (RH) a responsável por essa gestão.

- A área de RH possui o registro e controle dos recursos empregados e consumidos com os indivíduos da empresa no sentido de contratação, de treinamento e desenvolvimento.

- Os elementos do Capital Intelectual são gerados a partir da aplicação do conhecimento que o elemento humano possui, propiciada as condições pela empresa.

6.1 O Processo de Geração do Capital Intelectual

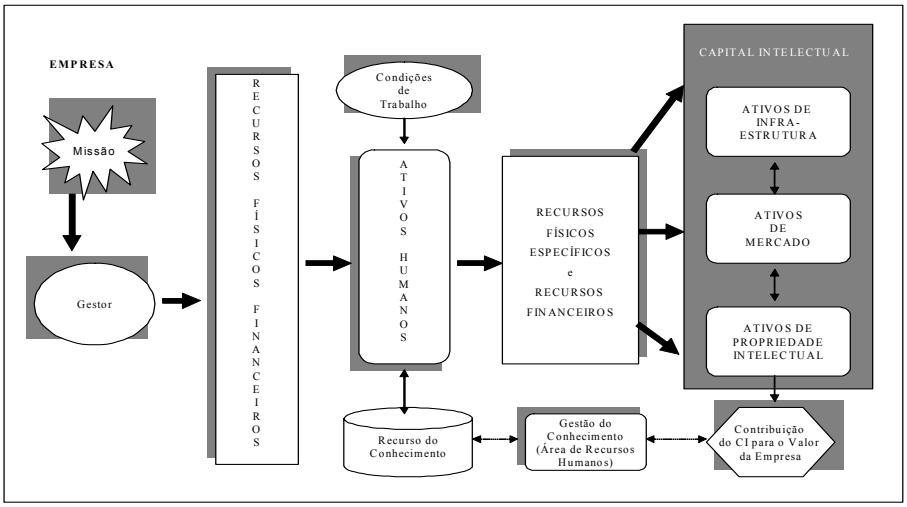

Figura 1- Esquema do processo de geração do Capital Intelectual

A Figura 1 exibe o processo de geração do Capital Intelectual. Os gestores, orientados pela Missão da empresa, investem recursos físicos e financeiros nos elementos humanos da organização e propiciam as condições para o seu desenvolvimento. O elemento humano, por meio de suas habilidades e conhecimentos, gera o recurso do conhecimento. Esse recurso, somado aos recursos físicos específicos mais os recursos financeiros, materializa-se nos ativos de infra-estrutura, ativos de mercado e ativos de propriedade intelectual. A interação entre esses ativos, juntamente com a Gestão do Conhecimento, afeta o desempenho da empresa podendo gerar-lhe um valor a mais.

6.2 A Gestão dos Investimentos em Capital Intelectual pela Controladoria

A Figura 2 exibe o esquema de gestão do Capital Intelectual pela Controladoria.

O SIG da empresa alimenta a Controladoria com os dados e informações necessárias para realizar o controle e gestão desses elementos. Dentre essas informações estão aquelas referentes aos gastos e investimentos realizados no indivíduo, provenientes da área de RH, e as informações referentes aos recursos físicos e financeiros necessárias, também, para o desenvolvimento dos elementos provenientes de áreas específicas da empresa.

O produto final desse sistema é o modelo de mensuração dos resultados gerados em decorrência dos investimentos realizados nos elementos do CI. Entende-se que os investimentos, corretamente mensurados, propiciam para identificar uma parte do Goodwill da empresa.

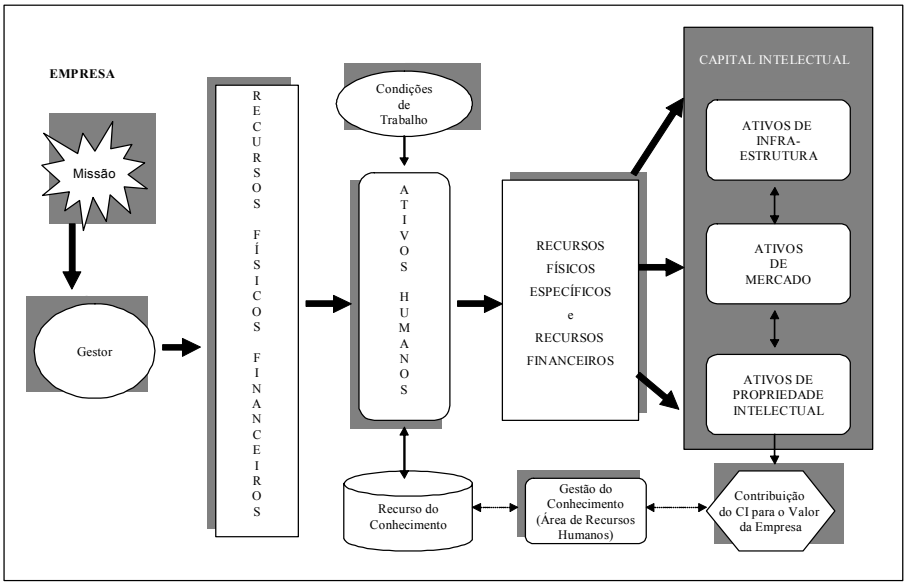

Figura 2- Esquema de gestão do Capital Intelectual pela Controladoria

6.3 Mensuração dos Resultados dos Investimentos em Elementos do Capital Intelectual

A Figura 3 exibe o esquema do modelo conceitual proposto para mensuração dos retornos dos investimentos realizados em elementos do Capital Intelectual.

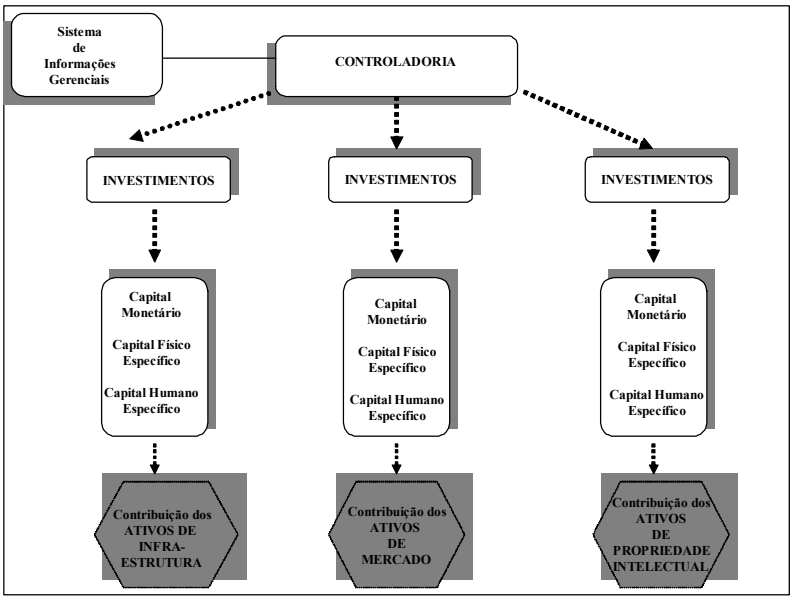

Figura 3 – Modelo de mensuração dos retornos dos investimentos em CI

O modelo está baseado no controle individual dos investimentos nos elementos dos 3 (três) grupos do Capital Intelectual, tendo em vista a premissa adotada de que a geração dos elementos dos três grupos é fruto da materialização do recurso do conhecimento, somado ao capital físico e monetário necessários. Dessa forma, da classificação inicial adotada de Brooking (1996), que contempla 4 (quatro) grupos, foram considerados apenas os 3 (três) grupos denominados por: Ativos de Mercado; Ativos de Infra-estrutura e Ativos de Propriedade Intelectual. O quarto grupo, o Ativo Humano, passa, então, a ser tratado como um dos recursos necessários para gerar os elementos dos 3 outros grupos. Dessa forma, se é um recurso consumido ou é custo ou é despesa.

A explicação para esse entendimento se dá em função de o elemento humano ser considerado um ativo à disposição da empresa, dentro da conceituação mais abrangente para o ativo (PATON, 1962; MARTINS, 1972 e IUDÍCIBUS, 1994) que, por sua vez, também consome recursos (novos investimentos) para poder prestar os serviços à empresa por meio da aplicação do seu conhecimento tácito.O controle desses investimentos, conforme premissa adotada, está afeto à área de RH que desenvolve metodologias dentro da abordagem da Gestão do Conhecimento para tratar dessa questão.

Assim sendo, os conhecimentos e habilidades que o indivíduo trouxe consigo para a empresa é patrimônio dele a serviço da empresa e está refletido no salário que lhe é pago. Portanto, é uma despesa para a empresa e não entra no cálculo do resultado dos investimentos nos elementos do Capital Intelectual. Por outro lado, é um ativo se considerada a abordagem mais abrangente para a caracterização do ativo e, sendo assim, não está registrado formalmente pela Contabilidade e, também, não consta no Balanço Patrimonial. Está presente na empresa, de forma latente, e se materializará à medida que for consumido.

Entretanto, os investimentos que a empresa realizar em treinamento e desenvolvimento são considerados como novos investimentos e esses serão alocados como custo, por meio de algum critério, ao elemento do Capital Intelectual quando do seu desenvolvimento, em função da especialidade necessária.

Exemplificando-se. No caso de um projeto para o desenvolvimento de um novo sistema de distribuição, a parte do recurso do conhecimento gasto (custo) será algum percentual do investimento realizado no elemento humano que trabalhar nesse projeto, mas que tenha recebido investimentos da empresa nessa área de estudo.

Em síntese, os gastos realizados com o recurso do conhecimento, com o recurso financeiro e com os recursos físicos são considerados como investimentos, pois gerarão ativos (Ativos de Infra-estrutura, Ativos de Mercado e Ativos de Propriedade Intelectual), a medida que são consumidos (custo), dentro da conceituação mais abrangente de ativo.

A Tabela 2 exibe o esquema de cálculo das contribuições individuais dos investimentos realizados nos elementos do Capital Intelectual.

Receita	R$
(-) Custos com conhecimentos específicos	R$
(-) Custos com recursos físicos específicos	R$
(-) Custos com recursos financeiros	R$
= Contribuição	R$

Tabela 2 - Cálculo das contribuições individuais dos investimentos em elementos do CI

Os critérios de mensuração para os itens que compõem a apuração da contribuição são:

Receita: custo de oportunidade para quando houver disponível no mercado elemento similar. Caso contrário, considerar um percentual com que esse elemento contribuiu para a venda do produto/serviço do negócio da empresa, calculado por algum critério de identificação.

Custos com conhecimentos específicos: percentual dos investimentos realizados pela empresa *a priori* para a sua formação. Quando não for possível essa identificação, deve-se considerar o custo de oportunidade em se contratar hora de um profissional liberal para consultoria.

Custos com recursos físicos específicos: valor dos recursos físicos consumidos identificados ao desenvolvimento do elemento em questão.

Custos com recursos financeiros: valor dos recursos financeiros identificados ao desenvolvimento do elemento em questão.

Contribuição: valor referente à contribuição do elemento para a geração de riqueza da empresa. Pode ser associada à área de origem (p.ex. área de TI caso tenha sido o desenvolvimento de um sistema de distribuição) ou com o resultado geral da empresa.

Com relação à avaliação do Retorno sobre os Investimentos em Capital Intelectual (RIECI), sugere-se:

R IECI = Contribuição / Total dos Investimentos

Figura 4: Cálculo do Retorno sobre os Investimentos em Capital Intelectual

Em que:

- Contribuição = Contribuição obtida com os investimentos no elemento do Capital Intelectual

- Total dos investimentos = Soma dos investimentos realizados nos três itens

O ganho final, em termos de desempenho proveniente dos investimentos realizados, deverá ser calculado pelo confronto entre uma projeção dos resultados esperados com os retornos efetivamente obtidos. As medidas de avaliação para os retornos obtidos podem incluir as medidas subjetivas de avaliação, tais como: imagem da empresa, valor da marca e/ou as menos subjetivas, tais como: aumento do percentual de participação no mercado que possa ser identificado ao investimento realizado, aumento no valor das vendas que possa ser identificado ao investimento, diminuição das despesas com processos e outras despesas relacionadas, aumento da produtividade ou, ainda, por meio do valor do lucro obtido nas mesmas condições.

7. Considerações finais

Sob o enfoque da abordagem sistêmica, no modelo proposto focou-se, apenas, a área de Controladoria por meio da identificação e mensuração dos investimentos realizados em elementos do Capital Intelectual, a fim de se verificarem os ganhos obtidos e sugeridas as suas contribuições individuais para o resultado global da empresa. Considerou-se que a informação produzida pelo modelo é adequada para ser aplicada em quaisquer das linhas de gestão existentes, bastando, para tanto, adaptá-lo aos conceitos inerentes a cada uma delas. Em função disso, não se consideraram as despesas e os custos fixos.

Considerou-se, também, que os investimentos que a empresa realiza no elemento humano só representam ganho para a empresa se o conhecimento puder ter sido aplicado em alguma finalidade lucrativa.

Digno de nota ressaltar que, para fins desse modelo, adotou-se como premissa que a área de Gestão de RH tem condições para produzir as informações necessárias, pois é sabido que vários estudos têm sido realizados com essa finalidade, tanto pela Contabilidade, quanto pela Administração a exemplo de Flamoholtz (1974) e Kwasnicka (1981), Fiorini (1983), Tinoco (1996), dentre outros.

A questão dos ganhos em função da sinergia entre os elementos do Capital Intelectual não foi desprezada no modelo. Entende-se que ela pode ser explicada pela existência do *Goodwill* subjetivo e do *Goodwill* Adquirido, conforme consta em Antunes e Martins (2002). Por outro lado, o modelo contribui para identificar alguns elementos que se transformam no *Goodwill* diminuindo, portanto, a quantidade de Goodwill existente.

Julga-se que o referido modelo ainda pode ser utilizado como modelo de decisão entre investir em alguns dos elementos ou adquiri-lo no mercado e, conseqüentemente, contribuir para a escolha de investimentos lucrativos e em consonância com os objetivos da empresa. Nesse enfoque, seria necessário projetar os retornos esperados pelo investimento e contrapor com os investimentos necessários segundo a metodologia exposta.

Entende-se que o ambiente externo à empresa oferece oportunidades e limitações que influenciam, sobremaneira, a forma como a empresa deve ser gerida na busca de seus objetivos, pois a não percepção das limitações e a conseqüente falta de criatividade para lidar com elas, e a não identificação das oportunidades oferecidas e o seu conseqüente desperdício podem conduzir ao fracasso dos gestores e da empresa, por não se diferenciarem da concorrência que se torna, cada vez mais, competitiva.

Isso implica em que o modelo de gestão desenvolvido pela empresa deva contemplar essa realidade traduzida na ótima captação, avaliação e controle dos diversos recursos necessários que se reverterão em produtos e/ou serviços, ou em economias de recursos que afetem a eficácia das empresas e propiciem a sua continuidade.

Em suma, o modelo proposto é fruto dos resultados obtidos na pesquisa realizada que, por sua vez, foi baseada na percepção de gestores de grandes empresas brasileiras segundo a amostra.

Com esta proposição não se teve a pretensão de resolver de forma definitiva a questão da mensuração e gestão dos elementos intangíveis dentro das organizações, mas, sim, contribuir para evidenciar esse tema de tamanha complexidade, representando, portanto, mais um passo, pois, como afirmam Hendriksen e Breda (1992; p.52), ao abordarem a evolução da Contabilidade: "o desenvolvimento da Contabilidade foi estimulado por mudanças tecnológicas que foram, ao menos, tão dramáticas quanto as que vivenciamos atualmente."

Referências

HENDRIKSEN,Eldon S., BREDA, Michael F. V. (1992) - *Accounting Theory*.Irwin. 5ª Edição. Irwin. Boston.

ALMEIDA, Lauro Brito, PARISI, Claudio, PEREIRA, Carlos Alberto. (1999) - Controladoria. In: CATELLI, Armando (Org.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. Atlas. São Paulo.

ANTUNES, Maria Thereza P. (1999) - Contribuição ao entendimento e mensuração do Capital Intelectual. *Dissertação* (Mestrado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa, MARTINS, Eliseu. (2002) - O Capital Intelectual integra o Goodwill. *IOB - Informações Objetivas: Temática Contábil e Balanço.* n. 51, p. 1-6.

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark. (2000) - *Contabilidade gerencial.* Atlas. São Paulo.

BARDIN, Laurence. (1977) - *Análise de conteúdo*. Edições 70. Lisboa.

BONTIS, Nick. (2001) - Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Review*. V. 3, n. 1, p. 41-60.

BROOKING, Annie. (1996) - *Intellectual Capital: core asset for the third millennium enterprise.* Thomson Publishing Inc. Boston.

CADDY, Ian. (2002) - Issues concerning intellectual capital metrics and measurement of intellectual capital. *Singapore Management Review.* V.24, n. 3, p.77-88.

CATELLI, A. (Org.) (1999) - *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. Atlas. São Paulo.

CERRETTO, C. (2003) - A construção da matriz de análise de conteúdo. In NASSIF, Vania Maria Jorge. *Manual de trabalho de graduação interdisciplinar*. Mackenzie. São Paulo.

CRAWFORD, Richard. (1994) - *Na era do capital humano.* Atlas. São Paulo.

DRUCKER, F. Peter. (1993) - *Sociedade Pós-Capitalista*. Pioneira. São Paulo.

EDVINSSON, L. MALONE, M. S. (1998) - *Capital Intelectual.* Makron Books. New York .

FIGUEIREDO, S., CAGGIANO, P. (1993) - *Controladoria: teoria e prática.* Atlas. São Paulo.

FLAMHOLTZ, Eric. (1974) - *Human Resources Accounting*. Dickenson Publishing. Los Angeles.

FIORINI, Celso Vicente. (1983) - Contabilidade de Recursos Humanos. São Paulo, 1983. *Dissertação* (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

GODOY, Arilda S. (1995) - Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, V.35, n.2, p. 57-63.

GUERREIRO, R. (1989) - Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica. *Tese* (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade São Paulo. São Paulo.

HOPE, Jeremy, HOPE, Tony. (2000) - Competindo na terceira onda. Campus. Rio de Janeiro.

IUDÍCIBUS, Sergio de. (1994) - *Teoria da Contabilidade.* Atlas. 4ª Edição. São Paulo.

JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. (1996) - *A relevância da contabilidade de custos.* Campus. Rio de Janeiro.

KAPLAN, Roberti S., NORTON, David, P. (1997) - *A estratégia em ação: Balanced Scorecard.* Campus. Rio de Janeiro.

KWASNICKA, Eunice, L. (1981) - O impacto da utilização de um sistema de contabilização de recursos humanos da organização. *Tese* (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

LEV, Baruch. (2001) - Measuring the value of Intellectual Capital. *Ivey Business Journal*., march / abril, p. 16 – 20.

_____. (2003) - Remarks on the measurement, valuation and reporting odd intangible assets. *Economic Policy Review*, September. p. 17 – 22.

_____. (2004) - Sharpening the intangibles edge. *Harvard Business Review (HBR) Spotlight,* p. 109 – 116, June. New York.

MARTINS, Eliseu. (1972) - Contribuição à avaliação do ativo intangível. São Paulo. *Tese* (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade São Paulo. São Paulo.

MARTIN, Nilton Cano. (2002) - Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças da FEA/USP*. n.28, p.7-27.

MELHORES e Maiores. *Exame* (2003) julho.

MOURITSEN, J., BUKH, P.N., LARSEN, H.T., JOHANSEN, M.R. (2002) - Developing and managing knowledge through intellectual capital statements. *Journal of Intellectual Capital.* V. 3, n. 1, p. 10-29.

NAKAGAWA, Masayuki. (1993) - *Introdução à controladoria.* Atlas. São Paulo.

PABLOS, Patricia Ordóñez. (2002) - Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and Middle East. *Journal of Intellectual Capital.* V. 3, n. 3, p. 287-302.

PATON, William A. (1962) - *Accounting Theory.* Accounting Studies Press. Illinois.

PELEIAS, Ivan Ricardo. (2002) - *Controladoria.* Saraiva. São Paulo.

PEREIRA, Carlos Alberto. (1999) - Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, Armando (Org.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. Atlas. São Paulo.

QUINN, James Brian. (1992) - *Intelligent enterprise.* The Free Pres. New York.

ROOS, J., ROOS, G., EDVINSSON, Leif, DRAGONETTI, N. C. (1997) - *Intelectual Capital: navigating in the new business landscape.* Macmillan. London.

STEWART, Thomas A. (1998) - *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Campus.* Rio de Janeiro.

_____. (2001) - *The wealth of knowledge: intelectual capital and twenty-first century organization.* Currency Book. New York.

_____. (1994) - Your company's most valuable asset: Intellectual Capital. *Fortune*, p.28-33.

SVEIBY, Karl Erik. (1998) - *A nova riqueza das organizações.* Campus. Rio de Janeiro.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. (1996) - Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos. *Tese* (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.