

# Mensuração do Capital Intelectual: um Diferencial Essencial nas Atuais Organizações

**Pablo Luiz Martins**  
pablo@ufs.br  
UFSJ

**Luiz Flávio Magalhães**  
UFSJ

**Ricardo José de Freitas Ramos**  
UFSJ

**Victor Santos Teixeira**  
UFSJ

**Rodrigo de Oliveira Borges**  
IPTAN

**Resumo:** O presente artigo elucida a grande importância do conhecimento na atual sociedade, considerando-o como o principal recurso dentre os tradicionais fatores de produção, a partir de transformações econômicas ocorridas na sociedade atual. Nesse âmbito, as organizações têm que se adaptar a esse novo modelo de economia, pois o gerenciamento correto desse recurso será decisivo na eficiência de sua gestão. A contabilidade, por sua vez, tem a árdua missão de auxiliar a administração nessa tarefa, pois se trata de ativos intangíveis, e a captação dos mesmos é de fundamental importância. Diante disso, o objetivo central deste artigo é de definir o conceito de Capital Intelectual, seu impacto na contabilidade e as vantagens em reconhecê-lo na organização. O pioneirismo do Grupo Skandia, referente a esse assunto, vem contribuindo para a medição desse recurso, através de um modelo de mensuração apresentado no decorrer do artigo. Serão mostrados também benefícios da mensuração do Capital Intelectual para a empresa, os quais proporcionam um substancial diferencial competitivo.

**Palavras Chave:** Conhecimento - Capital Intelectual - Grupo Skandia - -

## **1. INTRODUÇÃO**

*“O meu povo foi destruído, porque lhe falta o conhecimento. Porque tu, sacerdote, rejeitaste o conhecimento (...)”* (OSÉIAS 4:6). Esta passagem bíblica encontrada no livro de Oséias mostra a indignação de Deus, de acordo com a fé judaica, em relação à falta de conhecimento de seu povo. Contextualizando esta citação, com base nas atuais informações disponíveis sobre o tema apresentado neste artigo, percebe-se que desde os tempos mais remotos, conscientemente ou não, o conhecimento já era um recurso fundamental para a sobrevivência e supremacia dos povos.

Com as inúmeras transformações ocorridas na sociedade em função de grandes evoluções nos processos produtivos, surgimento de novas tecnologias e avanços nas telecomunicações, como aponta Antunes (2007), observa-se que o conhecimento vem sendo decisivo no sucesso das organizações. No decorrer disso, as instituições econômicas não podem mais se apresentar estáticas, e sim pró-ativas a essas mudanças, onde seus administradores têm de buscar compreender e interpretar tais tendências.

O conhecimento e sua aplicação vêm influenciando de maneira direta o valor de uma organização, criando benefícios intangíveis, denominados Capital Intelectual. A contabilidade, acompanhando todo esse processo, conseqüentemente também teve que se adaptar a esse novo contexto, adotando uma postura flexível. Pede-se agora uma nova leitura da organização, onde o gerenciamento destes ativos intangíveis torna-se de indiscutível relevância.

O que fez a Microsoft, uma empresa avaliada em US\$ 8 bilhões de patrimônio, observar o preço de cada uma de suas ações se elevarem para mais de US\$ 100 com o anúncio do sistema operacional Windows 95, tornando-a mais valiosa que a Chrysler ou a Boeing? (EDVINSSON e MALONE 1998, p.2). A partir deste exemplo, nota-se que os bens patrimoniais (físicos) não são os únicos que atribuem valor a uma empresa, e sim o poder intelectual implícito em seus produtos e /ou serviços.

O entendimento desta problemática vem sendo aprimorado por esforços pioneiros do grupo sueco Skandia, através da criação de um modelo de mensuração, onde os ativos intangíveis são abrangidos nos relatórios contábeis anuais. Segundo Edvinsson e Malone (1998), este modelo possibilita inúmeras vantagens para a empresa, como na tomada de decisão, tanto para usuários internos e externos desta informação.

A partir dessa premissa, o estudo deste tema contemporâneo, o Capital Intelectual, vem ganhando cada vez mais espaço no meio acadêmico e na perspectiva empresarial, devido a sua fundamental importância na atual sociedade baseada no conhecimento.

## **2. CONHECIMENTO: O RECURSO SINGULAR NA NOVA SOCIEDADE**

No âmbito da Teoria Econômica Clássica, os tradicionais fatores de produção – terra, trabalho e capital – durante tempos foram intitulados os únicos a pertencerem a esse rol. Porém, as profundas transformações econômicas, tecnológicas, políticas e sociais nas últimas décadas, mais precisamente a partir dos anos 60, induziram o reconhecimento de um novo fator de produção, o conhecimento.

Essas transformações foram inicialmente percebidas por Drucker (1970) apud Antunes (2007, p. 23), no fim dos anos 60, onde ele afirmava que a sociedade contemporânea, estava passando por uma série de descontinuidades, sendo elas quatro: tecnologias extremamente novas, que criariam novos conceitos de indústrias; o mundo se tornaria um grande mercado, onde as trocas comerciais se amplificariam; pluralismo das nações e a visualização do conhecimento como o principal capital.

Essas inferências de Drucker (1970) foram confirmadas, pois indústrias totalmente inovadoras foram criadas, com base na informatização; vinte anos mais tarde a globalização se efetivou, ocorrendo revoluções na estrutura comercial, política e social; e por fim, a valorização do conhecimento concretizado no Capital Intelectual, focalizado neste artigo.

A partir desse contexto de mudanças, de acordo com Antunes (2007), verifica-se a transição de uma sociedade industrial para uma sociedade baseada no conhecimento. Na sociedade industrial, a riqueza dos países estava centrada em seus recursos naturais, tendo como principal recurso o capital físico e financeiro. Nesse âmbito, o sistema apresentava-se inflexível e mecanicista, onde a valorização da mão-de-obra dava-se pelas aptidões, estas decorrentes da alta produtividade industrial.

Enquanto na sociedade do conhecimento, o sistema de valores mudou, sendo a capacidade intelectual dos recursos humanos, o principal fator de produção. O conhecimento passa a ter outro significado, sendo um essencial insumo para o desenvolvimento de novas habilidades, pois sem esta, passa a ser improdutivo. O acesso ao ensino informal para a obtenção do conhecimento específico não é mais um fator diferencial, pois a oferta desses profissionais é grande. As empresas percebem que podem, no mínimo, manter-se eficientes com menos recursos físicos e mão-de-obra especializada. Entram em cena atributos como a criatividade, versatilidade e a capacidade de pensar, mas não apenas racionalmente. (ANTUNES, 2007).

Dentre suas inferências, Antunes (2007), explicita que o conhecimento é um recurso diferenciado dos demais, pois é ilimitado, onde a pessoa pode aprimorá-lo; contribui para a diminuição da dependência dos outros recursos, para o progresso da sociedade e para a descentralização da riqueza, pois ele independe de fatores históricos e econômicos.

As conseqüências econômicas geradas na sociedade foram inúmeras, destacando-se o desenvolvimento dos meios de comunicação e de transporte, que possibilitaram o avanço do comércio exterior (a produção não tem vantagem competitiva baseada na localização geográfica). Houve também a mudança no processo de produção, no qual passou a consumir menos recursos naturais e exigir maior poder intelecto para a criação de Softwares e Hardwares, nanotecnologias, biotecnologia e microeletrônica, onde assim, a riqueza passará para os detentores do conhecimento.

Analisando este novo contexto no âmbito organizacional, verifica-se que o mesmo sofreu drásticas mudanças conceituais na forma de gestão e operacionalização. O impacto do conhecimento nas organizações foi comentado por Rogers (1996):

O conhecimento está balançando as estruturas na forma como uma organização é criada e desenvolvida; como ela “morre” ou é reformulada. Existem mudanças fundamentais no meio empresarial, em como as economias se desenvolvem e em como as sociedades prosperam. (ROGERS, 1996 apud ANTUNES, 2007, p. 39).

Pelo referido exposto, observa-se que, se as organizações desejam se adaptar a essas mudanças dependerá de como elas administram os recursos intelectuais, muito mais que a



tradicional coordenação física dos empregados que trabalham na produção. O grande diferencial é que o conhecimento tem o poder de agregar valor ao produto, e até mesmo na estrutura desenvolvida para gerenciá-lo, porém o conhecimento por si só não produz nada.

Ele se torna, produtivo somente quando está integrado a uma tarefa. E é por isso que a sociedade do conhecimento também é uma sociedade de organizações: a finalidade e a função de cada organização, empresarial ou não, são a integração de conhecimentos especializados numa tarefa comum. (DRUCKER, 1997, p. 44).

Para que essa nova forma de gestão se concretize, é necessário conhecer os potenciais da organização, no que concerne a essa esfera subjetiva do conhecimento. Esse conhecer será a partir dos relatórios contábeis emitidos, sendo eles uma fundamental ferramenta no processo gerencial. Por isso devem pela atual demanda apresentar a mensuração destes ativos intangíveis, que formam em seu conjunto o Capital Intelectual. Porém é nesse ponto que se encontra uma das grandes discussões da Contabilidade, que é o entrave de como mensurá-lo.

### **3. NOVAS VERTENTES NA CONTABILIDADE**

Segundo o dicionário Aurélio (1999), Contabilidade é a “*ciência que estuda e interpreta os registros dos fenômenos que afetam o patrimônio de uma entidade (empresa, instituição pública, pessoa física, instituição não lucrativa, etc.)*”. Seu objetivo central é de captar a totalidade dos fatos que ocorrem nas organizações, registrando esses fatos num sistema de informação e resumindo tais acontecimentos num certo período, que servirá de suporte para interpretar todo o processo e resultados. (ARAÚJO e ASSAF, 2004).

O ato de contabilizar os bens e patrimônio, segundo alguns teóricos, se remota à pelo menos 4.000 a.C., onde no princípio possuía caráter empírico, devido à ausência de embasamento teórico-científico. Nessa fase a Contabilidade se resumia exclusivamente na contagem dos bens físicos, ou seja, o processo de inventariar, sendo o seu contexto na sociedade primitiva. (IUDÍCIBUS e MARION, 2006).

Baseado nos quadros de retrospectiva histórica formulado por Crawford (1994, p. 18) e Antunes (2007, p. 59), pode-se inferir que a transição de uma sociedade primitiva para a agrícola, marcada pelos descobrimentos de novos continentes no fim da Idade Média e início do novo ciclo histórico, a Idade Moderna, a Contabilidade teve a necessidade de adaptar-se a esse novo cenário, apurando a forma de controle em função da grande quantidade de mercadorias provenientes das expedições marítimas. Assim, o método das partidas dobradas foi desenvolvido nessa época pelo Frei Luca Pacioli, expressando a causa-efeito do fenômeno patrimonial com os termos débito e crédito, dando início ao pensamento científico da contabilidade. (IUDÍCIBUS e MARION, 2006).

A Revolução Industrial, marco da passagem de um modo de produção artesanal para a manufatureira, proporcionou uma diferenciação substancial na sociedade, como o aumento do tamanho das empresas e a necessidade de capital físico e financeiro, impactando todas as esferas da mesma. A Contabilidade novamente teve que atender a demanda desse contexto, informando aos acionistas e gerentes das indústrias sobre a situação patrimonial, através do Sistema de Informação Contábil, que detinha o reconhecimento de depreciação, mensuração de custos, produtos, performance gerencial, entre outros.



Com o advento do conceito de sociedade baseada no conhecimento, sendo esta caracterizada por uma economia globalizada, pela difusão da tecnologia da informação e das telecomunicações, a Contabilidade passa a ter a necessidade de uma nova forma de mensuração do valor das empresas. Percebe-se isto através da inferência do Índice Mundial da Morgan Stanley, que confirmou que “(...) o valor médio das empresas nas bolsas de valores do mundo é duas vezes seu valor contábil e, nos Estados Unidos, o valor de mercado varia, normalmente, de duas a nove vezes seu valor contábil”. (EDVINSSON e MALONE, 1998, p. 5).

Partindo do pressuposto, descrito por Araújo e Assaf (2004), que a Contabilidade tem o objetivo de captar a totalidade dos fatos que ocorrem nas organizações, e aglutinando a citação do Índice Mundial, alguns autores como Antunes (2007) e Edvinsson e Malone (1998), percebem que há uma “falha” da Contabilidade em não mensurar o valor real das empresas no mercado (entende-se em bolsas de valores). Nessa circunstância temos a seguinte contribuição:

(...) o modelo tradicional de “contabilidade”, que descreveu com tanto brilho as operações das empresas durante meio milênio, não tem conseguido acompanhar a revolução que está ocorrendo no mundo dos negócios. (...) os demonstrativos financeiros das grandes empresas mostram-se cada vez mais estáticos e obsoletos para acompanhar a organização moderna, com sua estrutura fluida, parceria estratégica, empregados com *empowerment*, trabalho em equipe, marketing em rede de multimídia e repositórios vitais de recursos humanos intelectuais. (EDVINSSON e MALONE, 1998, p. 1).

Essa obsolescência comentada pelos autores acima, evidencia uma grande lacuna ocasional e temporária entre a percepção do mercado e a realidade contábil, que segundo Rich Karlgaard (1993) apud Edvinsson e Malone (1998, p. 2), no parâmetro financeiro, o valor contábil está completamente morto, pois se trata de um artefato da Era Industrial, e que os recursos intelectuais constituem os ativos mais valiosos de uma empresa. Nesta dinâmica uma das funções da Contabilidade, que são auxiliar a tomada de decisão dos gestores e fornecer informações completas da empresa para os investidores, tornam-se ineficientes.

Portanto, isto vem sendo o grande desafio da Contabilidade no contexto contemporâneo, onde a quebra desses paradigmas seria o de mensurar o conhecimento e inserir esse bem intangível no balanço patrimonial das organizações, o Capital Intelectual. Antunes (2007, p.70) comenta a respeito que:

(...) se estão sendo incorporados outros itens ao patrimônio da organização, itens que criarão valor a médio e longo prazos, ou seja, que reverterão em lucro para a empresa, a Contabilidade deve esforçar-se para identificar e mensurar tais itens, pois isto é de suma importância tanto gerencialmente quanto para seus usuários externos.

Essa nova vertente em contabilizar os ativos intangíveis, vem causando profundas discussões no seio contábil, sendo um assunto totalmente em voga. Nesta perspectiva, organizações já iniciaram, e com muito êxito, a consubstanciação desta temática subjetiva nos relatórios contábeis. Para entender essa trajetória conquistada por essas instituições, há necessidade de conhecer profundamente a definição de capital intelectual que, contudo, será o próximo assunto abordado neste artigo.



## 4. CAPITAL INTELECTUAL

Decisivo na sobrevivência de espécies, civilizações, e atualmente das organizações, o recurso intelectual desempenha um enorme diferencial para suas conquistas. Desde a antiguidade, os povos que souberam potencializar este recurso, despontaram e conseguiram estender seus domínios perante as demais. Este processo de dominação acirra-se ao longo dos tempos. O mesmo ocorre no mundo dos negócios, na qual a supremacia impera-se com a valorização do Capital Intelectual.

Esta afirmação pode ser esclarecida, com a entrevista de Bill Gates cedida à revista *Time* em 1997, onde ele revelou o segredo do toque Midas da Microsoft: “*Nós triunfamos porque contratamos as pessoas mais inteligentes. Aperfeiçoamos nossos produtos a partir de dados de mercado, até que eles se tornem os melhores. Fazemos um retiro anual para conjeturarmos para onde o mundo caminha*”. (EDVINSSON e MALONE, 1997). Isto explica o grande sucesso dessa empresa americana, em que suas ações são negociadas por dez vezes seu valor contábil, significando que 90% de seu valor é intangível, e o próprio Bill Gates é o principal desses ativos.

Observando este exemplo, podemos interpretar que a lacuna deixada pelos métodos tradicionais da Contabilidade é essa incompatibilidade do valor mensurado nas demonstrações contábeis e o preço negociado nas bolsas de valores. Esta discrepância faz parte do novo conceito discutido, o Capital Intelectual.

### 4.1. Ativo Intangível

Para se abordar a problemática existente no tratamento da mensuração do capital intelectual, faz-se necessário abordar sobre a natureza dos ativos, em especial os intangíveis. Antunes (2007) elucida que esse tema, que durante tantos anos vem despertando interesse no meio acadêmico e profissional, gerando inúmeras controvérsias e evolução na aceitação e conceito, adquire maior urgência de uma unanimidade de tratamento, pois esse ativo intangível está ganhando espaço na economia atual em sua totalidade e nas organizações.

Mas para abordar esse tópico, deve-se necessariamente conceituar ativo, que segundo Iudícibus e Marion (2006), consiste nos recursos controlados por uma entidade capazes de gerar, mediata ou imediatamente, fluxos de caixa. Apesar de essa definição parecer simples, ela condensa certa complexidade. Outra definição de ativo, também exposto por eles, considera o ativo como bens e direitos de uma entidade expressos em moeda, que se dividem em tangível e intangível.

O primeiro seria dotado de existência física e o segundo não, porém a tentativa de relacionar a etimologia da palavra intangível à definição contábil dessa categoria, não será exitosa, haja vista que muitos outros ativos não possuem tangibilidade e são classificados como se tangíveis fossem, tais como despesas antecipadas, duplicatas a receber, aplicações financeiras etc.

Diante disso, segundo Iudícibus a definição mais adequada é a de Kohler (1975) apud Iudícibus (2006, p. 230), que define os intangíveis como “*ativos de capital que não tem existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que, antecipadamente, sua*

*posse confere ao proprietário*”. Como exemplo, pode-se destacar: goodwill<sup>1</sup>, marcas, patentes, franquias, software, direitos de autoria, entre outros. É nesse ponto que a Contabilidade apresenta a “falha” que descrevemos anteriormente, pois os demonstrativos contábeis não englobam na contabilização esses ativos, que como descrevemos, causa a grande diferença entre o valor patrimonial e o valor de mercado das organizações.

## 4.2 Conceituação de Capital Intelectual

Apresentando o conceito de Capital Intelectual de uma forma didática, utilizando a ferramenta metafórica, Edvinsson e Malone (1998, p. 9), compara uma empresa a uma árvore, onde a parte visível da mesma - tronco, galhos e folhas - é descrita pelos organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros trimestrais, entre outros. Porém isso não é tudo, o maior conteúdo dessa árvore está nas raízes, onde é a parte que melhor indica o quão saudável aquela árvore é no momento, e não o sabor dos frutos ou a cor das folhas, pois “*o apodrecimento ou o parasita, que agora começam a atingi-la a nove metros abaixo da superfície, pode muito bem matar a árvore que hoje aparenta gozar de excelente saúde*” (EDVINSSON E MALONE, 1998, p. 10). Nessa metáfora as raízes representam o Capital Intelectual, devido o seu fundamental e grandioso valor para uma organização, pois a mensuração desses fatores dinâmicos e ocultos são que embasam a empresa visível formada por edifícios e produtos.

Os fatores mencionados por esses autores se dividem em: Capital Humano - composto pelo conhecimento, a experiência, poder de inovação e habilidade dos empregados, incluindo os valores, a cultura e a filosofia da empresa; e Capital Estrutural – constituído pelos equipamentos de informática, os *softwares*, bancos de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento desenvolvido com os principais clientes, podendo este último ser desdobrado em Capital de Clientes.

Compara Antunes (2007), essa teoria de Edvinsson e Malone (1998) com a autora Brooking (1996) que conceitua Capital Intelectual como uma combinação de ativos intangíveis, fruto das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento. Brooking (1996) divide o Capital Intelectual em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infra-estrutura.

A primeira seria o potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis, que estão relacionados no mercado, como marcas, lealdade dos clientes, franquias, etc. Os ativos humanos seriam os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para a organização, através de sua criatividade, conhecimento e habilidade para resolver problemas, etc. A terceira categoria também oferece benefícios à organização, contudo, necessitam de uma proteção legal, como segredos industriais, patentes, *know-how*, *copyright*, etc. E por fim os ativos de infra-estrutura que compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, banco de dados de clientes, etc.

Partindo de formas diferenciadas de conceituação - Edvinsson e Malone (1998) e Brooking (1996) - pode-se afirmar que a essência do Capital Intelectual apresentado por eles é similar, pois dentro do Capital Estrutural definido por Edvinsson e Malone (1998),

---

<sup>1</sup>*Goodwill* poderia ser traduzido por *fundo de comércio*, representando o prestígio de uma empresa, o relacionamento com seus clientes, fornecedores e público em geral, bem como outros fatores que fazem parte de um conjunto de “ativos intangíveis”.

encontram-se os Ativos de Mercado, de Propriedade Intelectual e de Infra-Estrutura indicados por Brooking (1996), e os Ativos Humanos descrito pela autora, se equivale ao Capital Humano dos dois autores.

A partir dessas definições, verifica-se que ainda existem muitas dúvidas acerca deste tema, uma delas é a confusão dos significados de Capital Intelectual com o Capital Humano, pois muitos crêem que ambos possuem o mesmo significado. Porém há uma distinção conceitual, onde o Capital Humano é parte integrante do universo do Capital Intelectual, sendo o primeiro os benefícios que o indivíduo pode propiciar para as organizações através de seus conhecimentos ainda na sua forma abstrata. Já o segundo abrange a materialização deste conhecimento proveniente dos recursos humanos (Capital Humano), que por sua vez geram o Capital Estrutural. Com isso, simplificando essas idéias, o Capital Intelectual é a soma do Capital Humano mais o Capital Estrutural.

De acordo com o exposto apresentado, percebe-se que, conhecer as raízes ocultas da organização é fundamental para que se delinheie o seu real valor, pois o que faz empresas como a Oticon Holding S.A., uma empresa de aparelhos auditivos dinamarqueses, registrarem um valor de mercado equivalente a 2,4 bilhões de coroas dinamarquesas e somente 400 milhões encontrassem registrados no balanço patrimonial, é o Capital Intelectual. (LABARRE, 1996, apud ANTUNES, 2007, p.74). E nesse sentido, entidades estão se despontando para reduzir este hiato deixado pela Contabilidade tradicional, através da mensuração desses bens intangíveis que agregam valores significativos nessas empresas que atuam na nova sociedade.

## **5. O PIONEIRO NA MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL**

Despontando no cenário internacional, o Grupo Skandia, empresa sueca do mercado de seguros e serviços financeiros com quase 150 anos de história, atuando em 23 países, foi o pioneiro no desbravamento de mensurar o Capital Intelectual, quando no ano de 1995 foi apresentado aos seus acionistas um relatório complementar, referente ao ano de 1994, divulgando a avaliação destes ativos. O objetivo deste relatório era o de criar valor aos seus acionistas através do foco em seus clientes. (ANTUNES, 2007).

Leif Edvinsson é considerado a maior autoridade mundial em Capital Intelectual devido a sua ímpar contribuição ao Grupo Skandia, onde foi em 1991, nomeado diretor de Capital Intelectual, o primeiro no mundo a ter este cargo. Sua atuação na organização iniciou-se com o trabalho sobre Capital Humano, quando os líderes da empresa perceberam que havia uma série de ativos invisíveis que simplesmente não eram conhecidos pela bolsa de valores e quiseram encontrar uma forma de avaliar e revelar esse valor para o mercado. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

A missão de Edvinsson era de demonstrar esses ativos, a fim de desenvolvê-los e torná-los visíveis. A partir disso, foi criado o famoso Navegador Skandia, ferramenta capaz de identificar e melhorar o Capital Intelectual da divisão AFS (*Assurance Financial Services - Serviços Financeiros da Empresa*). O modelo Navegador mostra como o Capital Humano, combinado com o Capital do Cliente, os processos internos e a capacidade da empresa de inovar, agregam valor financeiro para a empresa.

A partir deste ponto Edvinsson, juntamente com sua equipe de trabalho define três conclusões básicas sobre o Capital Intelectual: a) O Capital Intelectual constitui informação suplementar e não subordinada às informações financeiras; b) o Capital Intelectual é um capital não-financeiro, e representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor





contábil; c) o Capital Intelectual é um passivo e não um ativo. (EDVINSSON e MALONE, 1998, p. 39).

A terceira conclusão pode a princípio causar certo impacto pela posição que o Capital Intelectual se encontra no balanço patrimonial, sendo tratado de forma idêntica ao patrimônio líquido. Mas, se analisarmos corretamente o conceito de Capital Intelectual entenderemos que ao invés de ser amortizado no ativo reduzindo o balanço, retrata-se a idéia de valor corporativo, ao considerá-lo como um empréstimo feito pelos clientes, empregados etc., vistos como fonte de capital (recursos). O lançamento correspondente a esse débito, de acordo com as regras tradicionais de contabilidade, é o *goodwill* considerado um item desprezível a ser amortizado o mais rápido possível. (EDVINSSON e MALONE, 1998; ANTUNES, 2007).

Este modelo de navegação apresenta três pilares identificados por seus administradores, valores estes não financeiros e que agregam valor a organização, dando-lhes sustentação, são eles: Tecnologia, Valores e Capital Intelectual. O gerenciamento eficiente destes elementos é a base sustentadora das organizações globalizadas, que garantirão o seu futuro.

Seguindo esse pensamento, os formuladores do Navegador Skandia propuseram uma estrutura para auxiliar na mensuração do Capital Intelectual, composta por índices e indicadores agrupados em cinco áreas: foco financeiro; foco nos clientes; foco no processo; foco na renovação e desenvolvimento e área de foco humano. Os indicadores dentro de cada área permitem medir seu desempenho.

O acompanhamento e controle dessas áreas ocorrem através do Navegador Skandia, demonstrado abaixo:

Figura 1: Navegador Skandia



Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.60).

Observando o Navegador percebe-se que ele não é composto por categorias de capital, mas sim por cinco áreas de foco, onde a empresa deve focar sua atenção, pois é desses focos que provém o valor de seu Capital Intelectual.

Sua imagem lembra o formato de uma casa, uma metáfora visual elaborada pela Skandia para representar a própria organização. O triângulo é o sótão, constituído pelo foco financeiro, onde a empresa tem a visão do passado, um *feedback* que serve para posteriores avaliações. Ao entrarmos na casa nos deparamos com o presente da empresa, composto pelo foco no cliente e foco no processo. A base do retângulo é voltada para o futuro, composta pelo foco na renovação e desenvolvimento, onde é o alicerce da casa, tentando visualizar as



oportunidades que irão definir o futuro próximo da empresa em função da realidade atual, fazendo com que a empresa fique preparada para possíveis mudanças. O último foco se encontra na parte central da casa, o foco humano, dando suporte aos demais focos, pois é o coração, a inteligência e a alma da organização, sendo a única força ativa da mesma. (EDVINSSON E MALONE, 1998, p. 60-61).

Segundo Edvinsson e Malone (1998), o navegador tem como objetivo a realização de três tarefas básicas: a) perscrutar as mensurações: o navegador deve agir como um guia e não somente com um arquivo; b) olhar para o alto, em direção a medidas mais abrangentes de valor: o navegador precisa processar todas as afirmações em um patamar mais elevado de abstração para obter um ponto de vista, alinhando todos os dados das categorias visando à criação de uma pequena quantidade de números globais para uma leitura rápida do poder do Capital Intelectual; c) olhar para fora, em direção ao usuário: o modelo tem que se preocupar com a leitura do usuário, fazendo com que seja transparente e de fácil entendimento.

A delimitação desses objetivos não significa que sejam perfeitamente cumpridos pelo Grupo Skandia. Mas isso já é um importante passo para a Contabilidade, pois os valores obscuros até então já tomam forma, as informações úteis e necessárias estão sendo captadas, assim terá grande impacto na gestão administrativa, favorecendo-a com uma maior precisão e aproximação dos valores reais da empresa.

## **6. OS BENEFÍCIOS DA MENSURAÇÃO**

A mensuração do Capital Intelectual tornou-se um importante diferencial competitivo, especialmente na atual economia globalizada, pois possibilita uma maior transparência dos valores ocultos no âmbito organizacional. Isto proporcionará uma melhor leitura da empresa pelos usuários internos e externos, isto é, tanto para gestores quanto para acionistas.

No panorama interno, Antunes (2007) retrata as vantagens em relação ao investimento para mensurar o Capital Intelectual, destacando alguns benefícios que favorecem os gestores na administração da organização, como: no aprimoramento do planejamento estratégico, devido o conhecimento de valores até então obscuros, fundamentais para nortear esse planejamento; na diferenciação entre a criação de patentes, no desenvolvimento de novos produtos, conhecendo suas vantagens competitivas; evita demissões equivocadas de Capital Humano estratégico para a empresa; contribui para a decisão de investimentos em treinamento de recursos humanos, pois evita gasto com treinamentos desnecessários; analisa e implanta a tecnologia da informação com mais agilidade e eficiência; permite uma visão mais abrangente das condições atuais e futuras da empresa, através da avaliação sobre o foco de clientes.

Já no panorama externo os aspectos favoráveis aos acionistas apontados por Antunes (2007), são os seguintes: as informações contidas nos relatórios complementares que mensuram o Capital Intelectual, como os realizados pelo Grupo Skandia, proporcionam aos acionistas e investidores, uma projeção futura da capacidade da empresa de gerar capital financeiro; os elementos até então ignorados pela Contabilidade tradicional tornam-se reconhecidos pelos clientes e acionistas, fazendo com que estes planejem investimentos em ações, produtos e/ou serviços de uma determinada organização, refletindo inclusive na valorização da empresa no mercado financeiro.

De uma maneira geral, aglutinando esses dois panoramas, verifica-se a importância estratégica de uma empresa em conhecer profundamente seu Capital Intelectual, pois este irá *“identificar, de forma dinâmica, o potencial da organização, no presente, e sua capacidade de gerar benefícios de curto e longo prazos”*. (ANTUNES, 2007, p. 124).



## 7. CONCLUSÃO

Fruto de uma era de discontinuidades, o conhecimento passa a ser visualizado como o principal fator de produção, confirmando assim, a transição da sociedade industrial para uma sociedade baseada no conhecimento. E como as organizações exercem uma relação dinâmica do ambiente interno com o externo, elas são afetadas diretamente por essa tendência da valorização do conhecimento.

Nesse contexto, exige-se que as empresas se adéquem a nova realidade, pois é necessário, agora, um gerenciamento congruente com o novo panorama global. Conclui-se com isso, que a Contabilidade é ainda arraigada na forma tradicionalista de mensurar os ativos da empresa, apresentando-se míope quando o tópico é a intangibilidade. Essa falha é observada nas deficientes informações transcritas nos relatórios contábeis, pois há uma disparidade entre o valor real da empresa (valor de mercado) e seu valor contábil.

Essa lacuna deixada pela Contabilidade é o Capital Intelectual ainda não captado, deixando um vácuo que ainda não é percebido pelas demonstrações contábeis. Todavia, a busca por mensurá-lo, não é uma utopia, pois o Navegador Skandia, exemplo básico do presente artigo, foi o “pontapé inicial” na busca eficiente de transmitir essas informações, que por sua vez afetam diretamente os resultados financeiros.

Depreendemos, portanto, que o reconhecimento do Capital Intelectual é crucial na reconfiguração das estratégias organizacionais, devido às significativas e drásticas mudanças que a sociedade tem vivenciado. Percebe-se com isso, que a competitividade encontrar-se-á ao redor da percepção das raízes ocultas das empresas, pois são elas que sustentam e suprem o seu patrimônio visível. Tal percepção materializada nos demonstrativos contábeis servirá de subsídio tanto para os gestores internos, como para investidores externos, no direcionamento das decisões, para a elaboração de um plano estratégico, enfim, para a conquista da supremacia, assim como a alcançada pelos povos antigos que priorizavam o conhecimento.

## 8. REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- ARAÚJO, Adriana Maria Procópio; ASSAF, Alexandre. **Introdução à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BÍBLIA. Português. **A Bíblia Sagrada**. Tradução: João Ferreira de Almeida. Revista e Atualizada do Brasil. 2. ed. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1993.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do Capital Humano**. Trad. Luciana Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 4. ed. Trad. Nivaldo Montingelli. São Paulo: Pioneira, 1997.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FERREIRA, Aurélio B. H. **Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- IUDÍCIBUS, Sergio de; MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.