

Capital Intelectual e Tomada de Decisão: uma Estreita Relação

Anderson Soares Silva

Rio de Janeiro – RJ

Mestrando em Ciências Contábeis na FACC/UFRJ¹

andersoncapita@yahoo.com.br

Ana Carolina P. D. da Fonseca

Rio de Janeiro – RJ

Doutora em Administração

Professora do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da FACC/UFRJ¹

anafonseca@pobox.com

Resumo

Nos dias de hoje, diante do ambiente de alta competição em que as organizações estão inseridas, torna-se cada vez mais importante o desenvolvimento de mecanismos que visem à redução do quadro de incerteza em que suas decisões são tomadas. Nesse sentido, o Capital Intelectual assume papel de destacada relevância, tendo em vista que sua utilização junto ao processo decisório se dá tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo das organizações. Desta forma, o presente trabalho buscou apontar a importância do Capital Intelectual para a tomada de decisão no âmbito interno das organizações, partindo-se da premissa de que a utilização de elementos que compõem o Capital Intelectual como ferramenta no processo decisório pode levar a decisões mais eficientes e eficazes. Complementarmente, objetivou-se demonstrar a relevância da correta mensuração do Capital Intelectual, bem como da sua evidenciação de forma clara por parte dos profissionais que atuam na área contábil, visando a que se cumpra a “verdadeira vocação” da Contabilidade, que é a prestação de informações com o propósito de subsidiar a tomada de decisão, tanto no âmbito interno das organizações quanto no externo, por parte dos *stakeholders*.

Palavras-chave: Capital Intelectual; decisão; ativos intangíveis.

Abstract

Nowadays, ahead of the environment of high competition where the organizations are inserted, each more important time becomes the development of mechanisms that they aim at to the reduction of the uncertainty picture where its decisions are taken. In this direction, the Intellectual Capital assumes role of detached relevance, in view of that its use next to the power to decide process is given in such a way in the internal scope how much in the external scope of the organizations. In such a way, the present work searched to point the importance of the Intellectual Capital with respect to the taking of decision in the internal scope of the organizations, breaking itself of the premise of that the use of elements that compose the Intellectual Capital as tool in the power to decide process can take the efficient decisions most efficient and. Complementarily, was objectified to demonstrate the relevance of the correct measurement of the Intellectual Capital, as well as of its demonstration of clear form on the part of the professionals who act in the countable area, aiming at that if it fulfills the “true vocation” of the

Accounting that is the installment of information with the intention to subsidize the decision taking, as much in the internal scope of the organizations, how much in the external one, on the part of stakeholders.

Key words: Intellectual Capital; decision; intangible assets.

1. Introdução

Desde a hora em que acordamos até o momento em que dormimos, tomamos decisões em nossas vidas. Sejam conscientes ou não, com boas ou más conseqüências, elas configuram-se como a mais importante ferramenta utilizada para lidar com as oportunidades, as ameaças e as incertezas da nossa existência. Portanto, saber tomar decisões torna-se fundamental, sendo que para tomar uma boa decisão é preciso preencher alguns requisitos básicos.

Nesse sentido, a Contabilidade cumpre papel de vital importância, uma vez que o seu objetivo básico, segundo Iudícibus (2004, p. 25), “é o fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões racionais”.

Entre as referidas informações, o Capital Intelectual, através de sua mensuração e principalmente de sua evidenciação, merece destaque por ser de grande relevância tanto para os usuários internos quanto para os externos.

Por estarem inseridas num ambiente de alta competição, caracterizado por uma sociedade profundamente afetada pelos paradigmas introduzidos pela “era do conhecimento”, as organizações estão cada vez mais dependentes de mecanismos eficazes de administração da informação, visando à redução do quadro de incerteza em que suas decisões são tomadas. Ainda neste pensamento, Rodriguez (2002) afirma que as organizações, a fim de se tornarem competitivas e eficazes, estão adotando um novo modelo de gestão, que alia o uso dos recursos tecnológicos à sua capacidade de inovação, criação e transformação da informação em insumo capaz de alimentar e sustentar seus processos decisórios.

Recentemente estudos têm procurado acompanhar e evidenciar as experiências das organizações com novas sistemáticas de gerenciamento, destacando-se a gestão do valor a partir do estoque de Capital Intelectual.

O conceito de Capital Intelectual tem sido gradativamente valorizado nas últimas duas décadas no âmbito interno das empresas, sendo que atualmente é muito difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação, utilizando-se do conhecimento como forma de atração de clientes e da tecnologia da informação como instrumento gerencial.

Além disso, cabe ressaltar que a evidenciação do Capital Intelectual pode ser uma alternativa para a Contabilidade amenizar as deficiências informativas sobre os recursos do conhecimento, principalmente no que se refere à demanda de informação externa por parte de acionistas, investidores e credores.

Como não há obrigatoriedade nas normas contábeis em vigor para a evidenciação do Capital Intelectual, o interesse em tal prática dependerá tanto da própria organização — dada a sua utilidade no gerenciamento interno — quanto dos usuários externos, partindo de suas necessidades informativas e visando a dar subsídios ao processo decisório.

Diante do exposto, o presente artigo tem por objetivo principal apontar a importância do Capital Intelectual para a tomada de decisão no âmbito interno das organizações, partindo-se da premissa de que a utilização de elementos que compõem o Capital Intelectual como ferramenta no processo decisório pode levar a decisões mais eficientes e eficazes.

Subsidiariamente, objetivou-se demonstrar a relevância da correta mensuração do Capital Intelectual, bem como da sua evidenciação de forma clara por parte dos profissionais que atuam na área contábil, visando a que se

cumpra a “verdadeira vocação” da Contabilidade, que é a prestação de informações com o propósito de subsidiar a tomada de decisão, tanto no âmbito interno das organizações quanto no externo, por parte dos *stakeholders*.

Quanto aos aspectos metodológicos e meios de investigação, de acordo com a taxonomia desenvolvida por Vergara (2003, p. 46), pode-se afirmar que o artigo foi realizado através de uma pesquisa exploratória e descritiva, quanto aos fins; e bibliográfica, quanto aos meios. Exploratória, porque foi realizada em área onde ainda existem poucos estudos, não havendo desta forma grande quantidade de conhecimento acumulado e sistematizado. Assim, buscou-se a obtenção de maiores conhecimentos sobre a importância do Capital Intelectual para a tomada de decisão, tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo das organizações. Descritiva, pois buscou expor as características fundamentais do Capital Intelectual e do processo decisório no ambiente interno das organizações, procurando evidenciar a relação existente entre ambos. Bibliográfica, por tratar-se de um estudo sistematizado, onde a fundamentação teórica foi realizada pela análise de várias abordagens de autores que tratam do assunto, e onde se buscou explorar os aspectos conceituais do Capital Intelectual e do processo decisório, tanto interna quanto externamente às organizações. A pesquisa bibliográfica, referente ao presente trabalho, compreendeu uma leitura de reconhecimento dos materiais coletados visando à escolha dos que tratassem dos temas relacionados com a situação-problema. Para tanto, as fontes de pesquisa foram artigos, livros e dissertações.

Em termos de estrutura, além desta introdução, há outras quatro seções. Na seção 2, tratou-se dos aspectos teóricos com ênfase no Capital Intelectual e na tomada de decisão, por constituírem-se nas pedras basilares da pesquisa. Na seção 3, buscou-se evidenciar a importância do CI no âmbito decisório interno, apresentando-o como uma ferramenta adequada para o desenvolvimento de uma gestão competitiva. Na seção 4, abordou-se a importância da evidênciação do CI, enfatizando a perspectiva externa das decisões, principalmente por parte dos *stakeholders*. Por fim, na seção 5, foram formuladas as considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1. Conceitos de Capital Intelectual

Em primeiro lugar, é importante destacar que, ainda hoje, não há um consenso em torno do tema Capital Intelectual, principalmente sobre sua conceituação e entendimento. Desta forma, muitos estudos em Administração de Empresas, em Economia Institucional e áreas afins (entre elas a Contabilidade) vêm sendo realizados com enfoques diferenciados, mas objetivando tratar o conhecimento como recurso econômico nas organizações, dentro de suas variações, motivados pela premissa de que contribuem para a melhoria de seus desempenhos (ANTUNES e MARTINS, 2005).

Diante do exposto, cabe ressaltar que não existe uma definição única e aceita pela maioria do que se entende por Capital Intelectual e que, por tratar-se de um conceito relativamente novo, não há uma generalização e/ou caracterização única sobre ele na literatura disponível sobre esta temática.

Com o propósito de fomentar o surgimento do adequado embasamento conceitual sobre o assunto em lide, serão abordadas algumas definições de autores e estudiosos deste tema.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 40), o capital intelectual “é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado”.

Edvinsson e Malone (1998) explicam o Capital Intelectual através de uma metáfora, comparando a empresa a uma árvore, cuja parte visível, constituída por tronco, galhos e folhas, representa o que é descrito em organogramas,

relatórios anuais, demonstrações financeiras e outros documentos; as raízes, parte invisível, compõem o Capital Intelectual formado por fatores dinâmicos que embasam a empresa visível.

Pode-se entender a metáfora utilizada como uma exaltação na amplitude atingida pelo Capital Intelectual, pois, ao compará-lo com as raízes ocultas que dão sustentação à empresa visível, os autores enfatizam a contribuição desse grupo de ativos intelectuais na formação do resultado da empresa, o qual é representado pelos frutos. Segundo eles, os investimentos em capital intelectual são os instrumentos fundamentais para a criação de valor.

Já para Brooking (1996, p. 13), Capital Intelectual se refere à combinação de ativos intangíveis, resultantes de mudanças nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam e garantem o funcionamento delas.

Segundo a mesma autora, compreende quatro tipos de ativos: a) **ativos de mercado**, onde se incluem marcas, clientes, canais de distribuição e colaborações nos negócios; b) **ativos de propriedade intelectual**, que incluem patentes, *copyrights*, *designs*, segredos industriais e comerciais; c) **ativos humanos**, compreendendo educação e conhecimento relacionado às atividades, competências, *expertise*, habilidade para resolver problemas; e d) **ativos de infra-estrutura**, incluindo-se nesse grupo os processos, as tecnologias e as metodologias, como sistemas de informação, cultura, métodos gerenciais e redes de comunicação.

Klein e Prusak (1994) colocam o Capital Intelectual como sendo o material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor. Assim, esse material se torna capital ao ser capturado, descrito e compartilhado para ser desenvolvido e utilizado em benefício da criação de valor para a empresa, sempre alinhado com seus objetivos estratégicos.

Stewart (1998, p.69) afirma que o Capital Intelectual “é capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir [e até mesmo de superar] as exigências do mercado”.

Ressalte-se, porém, que ainda segundo os autores Roos, Roos, Edvinsson, Dragonetti *apud* Antunes (2005, p. 3) a melhor opção para o entendimento do conceito de Capital Intelectual é “distinguir os diferentes componentes desse nebuloso e abrangente conceito, pois ajuda além da compreensão do mesmo, a trazê-lo para o nível estratégico e operacional da organização”.

Segundo Antunes e Martins (2005, p.6),

Capital Intelectual é o somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas (conhecimento tácito) dos membros da organização com a finalidade de trazer vantagem competitiva, materializado em bons relacionamentos com clientes e no desenvolvimento de novas tecnologias.

Após abordar as principais características do Capital Intelectual, contidas nas definições apresentadas, trataremos da sua composição.

2.2. Composição do Capital Intelectual

A utilização do termo Capital Intelectual pode levar a conclusões precipitadas sobre sua composição, à primeira vista, uma vez que pode parecer que é composto unicamente de capital humano, por entender-se que o intelecto é peculiar a ele. Porém ressalte-se que este raciocínio precisa ser estendido a outros ativos que resultam da aplicação do conhecimento.

Apesar de haver diferentes formas de apresentar a composição do Capital Intelectual, será adotada neste trabalho a de Edvinsson e Malone, mais comumente utilizada por englobar os principais elementos considerados por todos os autores.

Edvinsson e Malone (1998, p. 31) estruturam o Capital Intelectual em dois componentes básicos: capital humano e capital estrutural.

O capital humano inclui toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos empregados e gerentes, bem como a capacidade de captar a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo em mudança, incluindo a criatividade e a inovação organizacional.

Stewart (1998, p. 68) ressalta a importância do capital humano afirmando que ele “é a fonte de inovação e renovação” dentro da empresa. O mesmo autor (*op. cit.*, p. 76) conclui que “o capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada às atividades que resultam em inovação”.

Como exemplos de capital humano, podem-se destacar: capacidade intelectual, competência, motivação e clima organizacional agradável, entre outros.

O capital estrutural é descrito por Edvinsson e Malone (1998) como o arcabouço, o *empowerment* e a infra-estrutura que dão apoio ao capital humano. Inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação, além de itens tradicionais como as marcas, patentes, marcas registradas e direitos autorais. É a capacidade organizacional de transmitir e armazenar o conhecimento.

Para Lev *apud* Backes *et al.* (2005, p. 3), a infra-estrutura organizacional é “o intangível que mais conta e sobre o qual menos conhecemos: o motor que cria valor entre os demais ativos”.

A interpretação do pensamento deste autor consiste no entendimento de que realmente uma organização atingirá suas metas se tiver um suporte adequado para suprir e incentivar o capital humano a produzir com qualidade e motivação.

Segundo Stewart (1998, p. 69), capital estrutural “é tudo aquilo que permite que o capital humano crie valor para a empresa”.

Com o propósito de organizar o capital estrutural, Edvinsson e Malone (1998) subdividem-no em três tipos: a) **capital organizacional**, que abrange os investimentos da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional, agilizando o fluxo do conhecimento da organização; b) **capital de inovação**, que incluiu os dois ativos tradicionais que não possuem natureza física: a propriedade intelectual e o saldo remanescente dos ativos intangíveis, como a filosofia com a qual a empresa é administrada; e c) **capital de processos**, que é constituído por aqueles processos, técnicas e programas direcionados aos empregados, que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou da prestação de serviços.

Além dos dois componentes básicos, Edvinsson e Malone (1998) apontam o capital de clientes como um terceiro componente do Capital Intelectual, abrangendo as relações com o ambiente externo, especialmente clientes e fornecedores. Os autores afirmam que é no relacionamento com os clientes que o fluxo de caixa se inicia, ou seja, trata-se de um fator determinante para a formação do resultado e para a continuidade do negócio.

Para Stewart (1998, p.127), esse componente remete ao valor adicionado para a empresa (potencial e efetivo) através de relações intangíveis de mercado, as quais também incluem os efeitos dos nomes das marcas e a sensibilidade dos clientes ao preço.

Este componente do Capital Intelectual pode ser considerado como uma derivação das habilidades do ser humano em se relacionar, manter estratégias de inovação que permitam o encantamento do cliente e, por conseguinte, a retenção e lealdade deles.

A valorização cada vez maior, dentro do ambiente de negócios competitivos, das idéias, inovações e informações sobre mercados e clientes, fazendo com que haja uma forte atenção voltada para o Capital Intelectual, confirma a adequação da estrutura proposta por Edvinsson e Malone, culminando em investimentos crescentes em:

- quadro de pessoal competente que produza ganhos para a organização, através do seu conhecimento, sua capacidade de ação e criatividade;
- estrutura interna que inclua novos conceitos de gerenciamento, sistemas de informação, tecnologia, uso de *networking*, servindo de suporte para que o quadro de recursos humanos se desenvolva;
- estrutura externa, que conduza a uma melhor imagem da organização e a melhores relações com o mercado, principalmente com clientes e fornecedores.

Em vista disso, começa a ser delineada a importância do Capital Intelectual no processo decisório.

2.3. A tomada de decisão e o processo decisório

Sem pretender efetuar um aprofundamento na ciência da decisão, neste tópico serão apresentados alguns conceitos pertinentes à tomada de decisão e ao processo decisório.

A tomada de decisão consiste na escolha de uma opção ou mais entre diversas alternativas existentes, seguindo passos previamente estabelecidos a fim de culminar numa solução que resolva ou não o problema. Em suma, trata-se de uma escolha intencional em resposta a uma necessidade percebida.

Nesse sentido, Zamarioli *et al.*, mencionados por Miglioli (2006, p. 40), afirmam que é através de suas inúmeras tomadas de decisão e das respectivas ações que o executivo conduz a empresa.

Segundo Paiva (2002, p.10), o processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisão. São eles: a) **planejamento** – consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos necessários para realizá-los; b) **organização** – consiste em tomar decisões sobre a divisão de responsabilidade e autoridade entre pessoas e sobre a divisão de recursos para realizar tarefas e objetivos; c) **direção** – compreende as decisões que acionam recursos, especialmente pessoas, para realizar tarefas e alcançar objetivos; e d) **controle** – consiste em tomar decisões e agir para assegurar a realização dos objetivos.

Já com relação à maneira como as decisões são tomadas, Schermerhorn Júnior aponta três métodos que podem ocorrer dentro das empresas: a) **decisões individuais**: pressupõem que o tomador tem informação e conhecimentos suficientes para tomar uma boa decisão; b) **decisões consultivas**: o tomador de decisão busca informação e conselhos com outras pessoas sobre o problema, e, com base nas informações colhidas e em sua interpretação, escolhe a alternativa que julga ser a melhor; e c) **decisões em grupo**: o tomador pede ao grupo que tome ou o ajude a tomar a decisão final para a solução de determinado problema (MIGLIOLI, 2006).

O objetivo principal da ciência da decisão é o entendimento e a melhoria dos processos decisórios em todos os níveis em que é necessário tomar uma decisão.

O processo decisório, de acordo com o pensamento de Herbert Simon, compreende três fases principais: a) atividade de “inteligência” (com o significado emprestado do jargão militar): análise de um problema ou situação que requer uma ação ou decisão; b) atividade de “*design*”: criação, desenvolvimento e análise de possíveis alternativas ou cursos de ação; e c) atividade de “decisão”: julgamento e escolha de uma alternativa (PAIVA, 2002).

Segundo Paiva (2002, p. 16),

De maneira geral, as principais etapas do processo decisório podem ser sintetizadas da seguinte forma:

- a) percepção da situação que envolve algum problema (ou oportunidade);
- b) análise e definição do problema;
- c) definição dos objetivos;
- d) procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;
- e) avaliação e comparação das alternativas

- f) escolha de alternativa mais adequada;
- g) implantação da alternativa escolhida; e
- h) avaliação pós-decisional e *feedback*.

Cumpra-se destacar que independentemente das etapas do processo decisório, a administração de qualquer empresa está diretamente relacionada à capacidade e habilidade de seus tomadores de decisão nos seus diversos níveis, sendo que a condução de uma empresa só é possível graças às decisões tomadas por esses profissionais (MIGLIOLI, 2006).

3. A Gestão Competitiva Através do Capital Intelectual

A propagação das tecnologias de produção e o acesso fácil à aquisição de equipamentos de última geração têm dificultado a diferenciação entre produtos e empresas.

Percebe-se que, cada vez mais, diferenciais como produtividade (custo) e qualidade dependem também de investimentos em capital humano e em pesquisa e desenvolvimento.

Compartilhando o entendimento acerca do crescimento da importância dos elementos intangíveis para as organizações, Lev *apud* Perez e Famá (2004, p. 1) considera que mudanças nas estruturas e no foco das estratégias das organizações devem ser consideradas a fim de contemplar a existência de tais elementos.

Prossegue o autor afirmando que a recente onda de interesse nos ativos intangíveis está relacionada à combinação de dois fenômenos: a intensificação da competição entre as empresas e o desenvolvimento da tecnologia da informação.

Segundo o contido no trabalho de Lev, os citados fenômenos, um político e econômico e o outro tecnológico, têm afetado dramaticamente a estrutura e a estratégia das empresas e elevado os intangíveis à categoria de maior direcionador de valor das empresas nos países desenvolvidos (PEREZ e FAMÁ, 2004).

Assim, a inevitável globalização das economias e as facilidades criadas pelo comércio eletrônico acirraram a competição entre as empresas, reduzindo margens, exigindo qualidade e forçando as empresas a diferenciar-se de seus concorrentes.

Neste sentido, os ativos tangíveis estariam rapidamente tornando-se *commodities*.

Quando se aliam estes fenômenos apresentados acima ao contexto da nova sociedade do conhecimento, é possível compreender a importância estratégica dos ativos intangíveis e as conseqüentes e drásticas alterações que se observam na estrutura das organizações.

A reestruturação promovida pela Ford nos Estados Unidos em 2000 exemplifica claramente tal entendimento, pois, conforme nos informa Lev, em abril do referido ano a empresa anunciou que retornaria US\$ 10 bilhões aos seus acionistas, pois este capital não seria necessário na concepção da nova Ford, já que a empresa estava fazendo um *spin off* em suas operações e em suas fábricas, terceirizando parte de suas atividades produtivas e enxugando sua estrutura organizacional (PEREZ e FAMÁ, 2004). Ao mesmo tempo que se desprendia de ativos físicos, a Ford investia aproximadamente US\$ 12 bilhões na aquisição de marcas famosas como Jaguar, Aston Martin, Volvo e Land Rover.

Com isso, parece que as empresas estão desprendendo-se de ativos tangíveis e investindo cada vez mais em ativos intangíveis.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (2001, p.12) apontam que

Na economia industrial, as empresas criavam valor a partir de ativos tangíveis, mediante a transformação de matérias-primas em produtos acabados. Um estudo do Brookings Institute, de 1982, mostrou que o valor contábil dos ativos

tangíveis representava 62% do valor de mercado das organizações industriais. Dez anos mais tarde, o índice caiu para 38%. E estudos recentes estimam que, em fins do século XX, o valor contábil dos ativos tangíveis correspondia a apenas 10 a 15% do valor de mercado das empresas. Sem dúvida, as oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização: relacionamentos com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados.

Conforme apresentado, a crescente competição entre as empresas e o fenômeno de “commoditização” dos produtos e serviços têm elevado a importância estratégica dos ativos intangíveis como fator de diferenciação entre empresas, gerando vantagens competitivas para que os seus detentores possam enfrentar a concorrência e sobressair em seus mercados de atuação, pois os ativos tangíveis como fábricas ou equipamentos, por exemplo, já não seriam os responsáveis pela maior parte da geração de valor em uma empresa.

Dessa forma, alguns autores têm afirmado com veemência que os investimentos em Capital Intelectual trazem retornos positivos a longo prazo, segundo se pode observar em Sveiby (1998), Edvinsson e Malone, (1998), Stewart, (1998), Roos, Roos, Edvinsson e Dragonetti, (1997), e Lev (2001), entre outros.

Cabe ressaltar que os citados estudos sugerem, também, que os gestores devem contemplar, em seus modelos de gestão, os elementos componentes do capital intelectual a fim de otimizar as suas aplicações e de beneficiar-se das suas conseqüências, visando à obtenção de condições para que atuem de forma competitiva num mundo de constantes e cada vez mais rápidas alterações.

A economia baseada no conhecimento exige das empresas novas técnicas e novas formas de administração. O estoque de Capital Intelectual torna-se o recurso mais proeminente entre os ativos da empresa e exige uma prioridade para seu gerenciamento e mensuração.

Para Stewart (1998, p.18), “a administração do fluxo de conhecimento [...] patentes, processos, habilidades dos funcionários, conhecimento dos clientes e fornecedores e a velha experiência, determina, mais do que nunca, o sucesso ou o fracasso de uma empresa”.

Joia (2001) afirma que o Capital Intelectual, isoladamente, não tem valor, devendo-se entendê-lo como uma forma de refinar a estratégia da empresa.

Esta nova estratégia empresarial, concretizada através de novas estruturas organizacionais e de um novo modelo de negócios, tem proporcionado às empresas detentoras de marcas (ou de outros ativos intangíveis) fortes a possibilidade de alcançar as altas taxas de crescimento, sem o ônus de administrar grandes quantidades de trabalhadores e fábricas enormes. Portanto, a valorização do Capital Intelectual deve ter um claro alinhamento com a estratégia da organização, sua missão, visão e seus objetivos.

Stewart (1998, p. 113) afirma que o Capital Intelectual de uma organização, destarte os recursos de tecnologia da informação, reside nas mentes das pessoas que estarão dispostas ou não a compartilhar seus conhecimentos em decorrência do ambiente interno da organização. Sem uma cultura de trabalho em equipe, remuneração e recompensas que o sustentem, “um jardim de conhecimentos será tão triste quanto um *playground* construído ao lado de um prédio onde só moram idosos”.

Tomando por base esse entendimento, depreende-se que o sucesso da gerência do capital intelectual estrutural depende da liderança, que em princípio é composta pelos decisores da organização. Se o envolvimento e a disposição para o compartilhamento do conhecimento dentro da empresa forem percebidos por todos, estará criado o ambiente necessário e indispensável para o aprendizado.

Para Goman *apud* Farias *et al.* (2004, p. 7), “Os líderes constroem ambientes de confiança e respeito mútuo onde a contribuição criativa é nutrida”.

O processo decisório é o resultado de uma série de atividades anteriores, de reflexão, de discussão, de estudos, de negociações. Pode-se afirmar que várias das citadas atividades se dão através dos elementos componentes do Capital Intelectual.

Neste sentido, decisão é um processo contínuo de escolha entre várias opções, sendo possível dizer que o ato de tomar decisão está intimamente ligado ao ato de administrar.

Tal afirmativa guarda relação com o pensamento de Simon mencionado por Paiva (2002, p. 10) que afirma que tomar decisões e administrar são sinônimos.

De acordo com Laudon e Laudon (1999), sistemas de informação

podem ser definidos tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações com a finalidade de dar suporte à tomada de decisões e controle em uma organização. [Além disso] os sistemas de informações podem também auxiliar gerentes e trabalhadores a analisar problemas, a visualizar formas complexas e a criar novos produtos.

Ainda segundo os autores, sob um enfoque empresarial, os sistemas de informação podem ser definidos como “uma solução organizacional e gerencial, baseada em tecnologia da informação, em resposta a um desafio apresentado pelo meio ambiente”.

Segundo Freitas e Kladis (1995), a informação, como um precioso recurso para a organização, deve ser tratada de modo a contribuir efetivamente para a melhoria dos resultados organizacionais. Assim, a informação pode ser considerada a matéria-prima e o produto acabado da tecnologia da informação (TI) e pode provir de várias fontes (informais, externas, de sistemas computacionais), mas precisa ser tratada de maneira diferenciada pela empresa. Uma informação bem estruturada fornece subsídios para que a empresa se torne mais dinâmica e competitiva, e contribui para que as decisões sejam tomadas de forma rápida e adequada.

Analisando os fatos apresentados, a idéia da existência de uma relação entre a tomada de decisão e o Capital Intelectual fica patente, podendo-se afirmar que a ferramenta ideal para o processo decisório consiste na conjunção de elementos como tecnologia da informação, habilidades das pessoas, intuição e capacidade analítica dos executivos, entre outros.

O atual ambiente competitivo das organizações exige uma avaliação e mensuração do patrimônio inclusive e principalmente do Capital Intelectual. Sveiby (1998, p. 196) 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 na 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.

Entretanto, é de questionar se os gestores têm a correta percepção do significado do capital intelectual, bem como da sua importância, tanto sob o enfoque interno quanto sob o externo, visando à sobrevivência das organizações.

Tal fato se justifica por nem sempre a Contabilidade conseguir reconhecer e evidenciar contabilmente tais elementos, conforme veremos a seguir.

4. A Importância da Evidenciação

Para a Contabilidade, o Capital Intelectual integra o rol dos ativos intangíveis e, como citou Antunes apud Antunes e Martins (2005, p. 4), representa uma tentativa de identificar e mensurar esses ativos que, enquanto não mensurados, resultam em parte do *Goodwill*.

Assim, pode-se entender o Capital Intelectual como um conceito que identifica e agrupa elementos intangíveis que antes pertenciam ao *Goodwill*, considerando-se o *Goodwill* como resultante da não aceitação pela Contabilidade Financeira de vários itens como componentes do ativo, em virtude, principalmente, dos Princípios do Custo como Base de Valor e do da Confrontação das Despesas com as Receitas, mais as Convenções da Objetividade e do Conservadorismo (ANTUNES, 2002).

Nesse sentido, Martins *apud* Antunes e Martins (2005, p. 4) afirma que essa realidade restringe a aceitação de vários itens como elementos componentes do ativo, fazendo surgir a figura do *Goodwill*.

Daí se justifica o reconhecimento desses elementos pela Contabilidade Financeira somente quando uma empresa é vendida por meio da denominação *Goodwill* Adquirido na empresa compradora.

Porém supõe-se que, se investimentos são realizados nos elementos que caracterizam o Capital Intelectual, os resultados positivos devem ser refletidos em algum elemento das Demonstrações Contábeis.

De acordo com o já visto até aqui, sabe-se que na economia atual os ativos tangíveis, ou seja, a estrutura física das empresas, estão sendo substituídos na criação de valor, cada vez mais, pelos ativos intangíveis na forma de uma estruturação adequada e eficiente dos processos produtivos e de apoio, da eficácia de seus sistemas gerenciais, das habilidades de seus funcionários e do conhecimento sistematizado e disponível dentro da organização.

É a partir daí que se estabelece uma grande lacuna, comumente observada por ocasião da realização de operações de compra e venda de empresas, dada a dificuldade na mensuração monetária desses elementos que constituem uma parcela relevante dentro do valor de mercado da empresa.

Diante de tal situação, torna-se fácil o entendimento de que, quando uma empresa é comprada por um valor superior ao seu valor contábil (a porção patrimonial de seu balanço), essa diferença geralmente consiste em ativos intelectuais.

Klein (1998, p.9) ratifica o disposto acima, afirmando

A disparidade entre os valores de mercado e contábeis de empresas em setores intelectualmente intensivos sublinha as limitações associadas à contabilidade moderna, que tem em foco medir capital físico e financeiro. O que se faz necessário é um sistema mais expressivo, que defina os elementos componentes do capital intelectual e ofereça uma forma de calcular sua valoração e agregação.

Por este motivo, é importante compreender onde se insere a evidenciação ou *disclosure* no âmbito da Ciência Contábil, que, de acordo com Iudícibus (2004, p. 123), “está ligado aos objetivos da contabilidade, ao garantir informações diferenciadas para os vários tipos de usuários”.

Diante de tal raciocínio, a evidenciação do Capital Intelectual pode ser uma alternativa para a contabilidade atenuar as deficiências de informações sobre os recursos do conhecimento, principalmente, no que se refere à demanda de informação externa por parte de acionistas e investidores.

Para Iudícibus (2004, p. 25), o objetivo da contabilidade é fornecer informações úteis à tomada de decisões dos vários usuários que dela necessitem.

Por sua vez, Niyama *apud* Rodrigues (2005, p. 1) afirma que estes usuários necessitam de informações claras e compreensíveis a fim de poderem avaliar a posição econômico-financeira da empresa e extrair conclusões que contribuam para formar seu juízo de forma confiável.

Assim, quando se deseja saber como vai a situação financeira das empresas, devem-se analisar suas demonstrações contábeis, sendo que as informações prestadas nestas demonstrações devem permitir avaliar os aspectos capazes de garantir a longevidade do negócio.

Portanto, as demonstrações contábeis exercem um papel importante para os que tenham interesse na saúde de um determinado negócio, pois é através destas que os investidores avaliam as empresas nas quais desejam investir.

Cabe destacar que, no caso específico das empresas de capital aberto, há a necessidade de manutenção de suas informações sempre atualizadas, na medida em que a evidenciação representa uma forma de atrair e manter investidores, que injetam os recursos necessários à expansão dos negócios.

Tomar decisões de investimentos econômicos é uma tarefa difícil, principalmente porque as demonstrações contábeis constituem a maior parte das informações da empresa às quais o usuário externo tem acesso. Por este motivo, elas devem conter dados financeiros relevantes e importantes.

O conjunto de informações que os gestores fornecem aos acionistas, credores e comunidade em geral representa os Documentos da Administração, cuja composição básica consiste no conjunto formado pelo Relatório da Administração, pelas Demonstrações Contábeis com Notas Explicativas e pelo Parecer dos Auditores.

Como as demonstrações contábeis são elaboradas com base nas Normas e Princípios Fundamentais de Contabilidade e, em especial, para atender à legislação fiscal, o Capital Intelectual não tem sido reconhecido nesses demonstrativos devido às dificuldades de identificação e mensuração.

Por isso, o relatório de administração que reúne informações de caráter espontâneo, descritivas e menos técnicas, se apresenta como uma opção para as companhias evidenciarem aos seus *stakeholders* informações sobre esses recursos intangíveis que contribuem para a criação de valor organizacional.

Em verdade, o Capital Intelectual surge com o intuito de explicitar, mesmo como informação complementar às demonstrações contábeis, ativos que estariam enquadrados na denominação de *Goodwill*, o qual tende a desaparecer à medida que os ativos que o compõem são identificados, sendo até caracterizado por Canning, conforme relatam Hendriksen e Van Breda (1999, p. 393), como uma “conta de fechamento”.

A identificação dos ativos que compõem o Capital Intelectual, bem como sua evidenciação, capacita a empresa a gerenciar esses recursos de forma a conduzir as estratégias rumo ao seu desenvolvimento e crescimento dentro da organização, haja vista a contribuição desses para o resultado e o valor da empresa.

Entre as possíveis alternativas de gerenciamento do Capital Intelectual, podem-se destacar, pela sua importância estratégica para o negócio e independentemente do conceito, aquelas que, na medida do possível, vêm sendo praticadas ou, ao menos, sendo reconhecidas, constituindo uma preocupação dos executivos, tais como:

- diminuição de volatilidade do capital humano;
- transferência de conhecimento residente do capital humano para o estrutural;
- expansão do acesso ao capital estrutural pelos profissionais da empresa; e
- ampliação/retenção do capital de relacionamento.

De acordo com Bukh (2003, p. 1), o Capital Intelectual tem sido considerado como parte integrante dos processos de criação de valor da empresa, sendo que vários relatórios e pesquisas têm destacado que a demanda de comunicação externa de Capital Intelectual é crescente em empresas cuja força competitiva é baseada em elementos como *know-how*, patentes e habilidades dos empregados, entre outros valores intangíveis.

Mouritsen *et al.* (2004, p. 2) afirmam que os tradicionais relatórios financeiros não têm atendido à demanda crescente, especialmente em empresas escandinavas, de relatórios de *disclosure* de capital intelectual para os usuários externos. O argumento utilizado é que o sistema dos relatórios financeiros é incapaz de evidenciar novos recursos como relacionamentos, conhecimento e outros ativos gerados internamente.

Bontis (2002, p. 9), baseando-se nos resultados da sua pesquisa, conclui que apesar da importância do Capital Intelectual na formação de benefícios futuros ele ainda é largamente ignorado nos relatórios financeiros. Por isso, recomenda às organizações que estão preocupadas com o relacionamento no mercado de capitais desenvolver iniciativas que visem ao *disclosure* voluntário de Capital Intelectual.

Segundo Backes *et al.* (2005, p. 5), no Brasil se destacam os estudos de Gonçalves (2002), Ponte e Oliveira (2003), Piacentini (2004) e Steinbrenner (2004) sobre a evidenciação de informações espontâneas nos relatórios de administração. Entre os resultados, ressalte-se a evidenciação de informações sobre alguns elementos que compõem o capital intelectual como recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, meio ambiente e outros.

Dadas as limitações que as normas contábeis impõem à Contabilidade Financeira, 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 conduzi-las a maior competitividade, como sugerem Kaplan e Norton (1997).

5. Conclusão

O objetivo central do presente artigo foi evidenciar a importância do Capital Intelectual para a tomada de decisão no âmbito interno das organizações. Para tanto, buscou-se, através do levantamento bibliográfico, o embasamento teórico necessário à compreensão do tema em lide.

Pode-se concluir, através da base sólida proporcionada pelo referencial teórico, que o Capital Intelectual se apresenta como uma forma de incrementar o desempenho e a competitividade das organizações.

As pesquisas analisadas deixam claro que as organizações deste século serão bem-sucedidas ao investir nos seus ativos intelectuais, efetuando seu correto gerenciamento, bem como sua clara evidenciação.

Nesse sentido, vale citar o trabalho de Silva *et al.* (2002, p. 11) que comprovou que a aplicação do método multicritério ELECTRE TRI na avaliação e mensuração do Capital Intelectual proporcionou aos gestores/tomadores de decisão das empresas selecionadas a possibilidade de gerenciar de forma mais eficiente e eficaz o seu Capital Intelectual, acarretando, desta forma, um progresso dos ativos intangíveis gerenciados.

Ao apresentarmos detalhadamente as características do CI e como elas podem afetar o desempenho das organizações através das decisões tomadas, graças ao seu caráter estratégico, ficou claro que os investimentos em ativos desta natureza, na atual sociedade do conhecimento, podem levar a desempenhos econômicos superiores às organizações, gerando valor para seus acionistas e investidores. Assim, cabe ressaltar que atualmente nenhuma organização é valorizada ou vendida sem levar em consideração o seu capital intelectual.

Pode-se afirmar que, sob o aspecto econômico, o núcleo da citada sociedade do conhecimento é constituído pelos fluxos de investimento em capital humano, bem como em sistemas de informação, utilizados não só para a troca de conhecimento de forma interna, mas também como ferramenta de relacionamento com clientes e fornecedores.

Entretanto, para que seja tomada a decisão de efetuar tais investimentos, faz-se necessário que a Contabilidade exerça sua função primária de forma efetiva, provendo os gestores dos subsídios necessários à adequada percepção da relevância do Capital Intelectual nas atividades da organização.

Partindo-se do princípio de que a sociedade do conhecimento é um fato irreversível, e de que, cada vez mais, o Capital Intelectual, principalmente através do seu componente humano, demonstra sua capacidade de adicionar valor, diferenciando as organizações, pode-se concluir que cabe à Ciência Contábil concentrar esforços visando ao

efetivo registro destes ativos estratégicos, bem como ao desenvolvimento de uma forma de evidenciá-los de maneira clara. Neste sentido, é possível sugerir a busca do desenvolvimento de modelos conceituais, para a mensuração e evidenciação do Capital Intelectual, adequados à realidade vivenciada pelas organizações nos diversos segmentos econômicos em que atuam.

Em consequência disso, as demonstrações contábeis espelharão a realidade das organizações, proporcionando uma maior confiabilidade àqueles que se relacionam com ela.

Pode-se concluir, dessa forma, que o Capital Intelectual tem um alcance que vai além do ambiente interno, conforme afirma Marion (2003, p.24) ao dizer que “evidentemente, o processo decisório decorrente das informações apuradas pela Contabilidade não se restringe apenas aos limites da empresa, aos administradores e gestores, mas também a outros segmentos como investidores, fornecedores, credores e Governo”.

Nota:

¹ FACC/UFRJ – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro – CEP 22.290-240 – Rio de Janeiro – RJ.

Bibliografia

ANTUNES, Maria Thereza P. A controladoria e o capital intelectual: um estudo de caso empírico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

ANTUNES, Maria Thereza P; MARTINS Eliseu. *Capital intelectual: verdades e mitos*. Revista Contabilidade e Finanças – USP, São Paulo, n. 29, pp. 41-54, mai./ago. de 2002.

ANTUNES, Maria Thereza P; MARTINS Eliseu. Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

BACKES, Rosemary Gelatti; OTT, Ernani; WIETHAEUPER, Daniela. Evidenciação do capital intelectual: análise de conteúdo dos Relatórios de Administração das companhias abertas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

BONTIS, Nick. Intellectual capital disclosure in Canadian Corporations. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, p. 9-20, 2002. Disponível em: <<http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis//ic/publications/BontisJHRCA.pdf>> Acesso em: 14 mar. 2007.

BROOKING, Annie. *Intellectual capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. Boston: Thomson Publishing, 1996.

BUKH, Nikolaj. The relevance of intellectual capital disclosure: a paradox? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 16, n. 1, p. 49-56, 2003. Disponível em: <http://www.pnbukh.dk/site/files/pdf_artikler/the_relevance_of_intellectual_capital.pdf> Acesso em: 14 mar. 2007.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Capital intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998.

FARIAS, Francisco S. Oliveira; FARIAS, Iracema Quintino; PONTES, Vera M. Rodrigues. Gerenciamento do capital intelectual: um estudo de caso em empresas do setor têxtil cearense. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

FREITAS, H., KLADIS, C. M. *O processo decisório: modelos e dificuldades*. Revista Decidir, n. 8, mar. 1995.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDÁ, Milchel F. Van. *Teoria da Contabilidade*. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2004.

JOIA, Luiz Antônio. Medindo o capital intelectual. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, abr./jun. 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David, P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KLEIN, David A. *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KLEIN, David A.; PRUSAK, Laurence. *Characterizing intellectual capital*. Boston: Ernest & Young Center for Business Innovation, 1994.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. *Sistemas de Informação – com Internet*. Rio de Janeiro: JC Editora, 1999.

MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. São Paulo: Atlas, 2003.

MIGLIOLI, Afrânio Maia. Tomada de Decisão na Pequena Empresa: estudo multicaso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão. São Carlos, 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade de São Paulo, 2006.

MOURITSEN, Jan; BUKH Nikolaj; MARR, Bernard. Reporting on intellectual capital: why, what and how? *Measuring Business Excellence*. v. 8, n. 1, pp. 46-54, 2004. Disponível em: <http://www.pnbukh.dk/site/files/pdf_artikler/2004_Reporting_on_IC_Mouristen_Bukh_Marr.pdf> Acesso em: 14 mar. 2007.

PAIVA, Wagner Peixoto de. Avaliação das Habilidades para a tomada de decisão em administração de empresas: um estudo descritivo com alunos da FEA-USP. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA – Universidade de São Paulo, 2002.

PEREZ, Marcelo Monteiro; FAMÁ, Rubens. Características estratégicas dos Ativos Intangíveis e o desempenho econômico da empresa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

RODRIGUES, Fernanda Fernandes. Frequência de informações econômico-financeiras: uma análise nos relatórios de administração das empresas de telecomunicações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

RODRIGUEZ, M. V. R. *Gestão empresarial: organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SILVA, Ricardo da; BILICH, Feruccio; GOMES, Luiz Flávio Monteiro. Avaliação, mensuração e otimização de ativos intangíveis: utilização de método de apoio multicritério no capital intelectual. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.