

PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE IDENTIFICAÇÃO E DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

PROPOSAL OF AN IDENTIFICATION AND MENSURATION METHODOLOGY FOR THE INTELLECTUAL CAPITAL

José Augusto Meirelles REIS*

RESUMO: O Capital Intelectual tem presença marcante nas organizações através de seus capitais humano, estrutural e de clientes. O reconhecimento e a atribuição de valores dessas três variáveis tornam-se fatores importantes, ao serem apresentados através dos demonstrativos contábeis. Estes, com a exposição dos valores citados, cumprirão seu principal objetivo que é o de bem informar a seus usuários. Com o reconhecimento e atribuição de valores, a transparência e a veracidade, duas das condições que devem pautar a organização das demonstrações contábeis, terão sido atendidas. Foi utilizado neste trabalho o modelo de identificação e mensuração do Capital Intelectual da *Skandia Assurance and Financial Services (AFS)*, maior empresa escandinava da área de bancos e seguros e do livro *Capital Intelectual* dos autores Edvinsson e Malone.

UNITERMOS: Capital intelectual; Capital humano; Capital estrutural; Capital de clientes; Identificação do capital intelectual; Mensuração do capital intelectual.

ABSTRACT: The intellectual capital has marked presence in organizations through the human, structural and client capitals.

* Mestre em Contabilidade Avançada, Professor da Faculdade de Ciências Humanas da UNIMAR, Marília, SP - Brasil.

Recognition and attributing values to these three variables become important factors when presenting them through financial balances, and these, by exposing the above-mentioned values, will accomplish their major objective, which is to inform the users. With recognition and value attribution, transparency and veracity, two conditions that should guide the organization of financial balances, will be met. In this study, the model of identification and mensuration of the intellectual capital of *Skandia Assurance and Financial Services (AFS)*, the largest Scandinavian company in Banks and Insurances, and Edvinsson and Malone's book *Intellectual Capital* were used.

UNITERMS: Intellectual capital; Human capital; Structural capital; Client capital; Intellectual capital identification; Intellectual capital mensuration.

INTRODUÇÃO

Toda organização possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidades, dados, informações e conhecimentos, sendo que têm sido incompletas suas identificações e mensurações.

Com relação a importância das informações, Beuren (1998, p.28) assim se manifesta:

Os gestores necessitam de informações que estejam em consonância com seus modelos decisórios. Assim, o modelo de informação deve ser estruturado com base na análise dos modelos de decisão e mensuração empregados.

Para a *Skandia Assurance and Financial Services (AFS)*, esta foi a resposta: devemos nos fixar nas pessoas, estruturas e clientes ou, dizendo de outra maneira, no capital humano, estrutural e de clientes.

No modelo de Capital Intelectual da *Skandia*, cada um

A mensuração do Capital Intelectual pode não ter o grau de profundidade dessas outras [...] mas poderá provocar mudanças radicais. Afinal de contas, quando você muda o que valoriza, estará em última instância alterando suas metas e reorientando suas estratégias para poder cumpri-las. Para o presente, no entanto, o que isso implica situa-se além de nossa imaginação e, certamente, além do escopo deste livro, exceto a afirmação de que a aceitação geral do Capital Intelectual certamente alterará a maneira como as empresas são organizadas e administradas, bem como redirecionará o fluxo de investimentos na economia mundial. Para o momento, isso já é suficientemente aterrador.

É surpreendente contemplar a possibilidade de se encontrar uma medida universal para a comparação da criação de valor em diferentes instituições. De repente, é possível comparar maçãs e laranjas, não pela observação dos frutos, mas das árvores, especialmente das raízes, de onde estas provêm.

A contabilidade tradicional não registra este estabelecimento do padrão. O modelo de Capital Intelectual revela isso sob a ótica apropriada.

2. Determinando a Equação do Capital Intelectual

Temos a intenção de expor os pontos comuns possíveis dentro da técnica de caracterização, identificação e mensuração do Capital Intelectual, mas é necessário ter em mente que todas essas medidas distintas e especializadas vão além do núcleo central dos índices usuais de Capital Intelectual, uma vez que a técnica do Capital Intelectual parece comportar os diferentes tipos de empreendimento.

O que essas distinções demonstram é a provável impossibilidade de se elaborar um modelo de divulgação de

Capital Intelectual verdadeiramente universal, que tenha amplitude para todos os casos. A técnica que estamos procurando demonstrar deve ser, preferencialmente, um paradigma a partir do qual as instituições e as empresas podem trabalhar para criar um formato que melhor lhes convenha.

Não se trata de uma novidade fora do comum. Afinal de contas, os atuais demonstrativos de contabilidade financeira variam de empresa a empresa e por setor. Assim mesmo, chegar tão perto de um sistema universal de avaliação e deixá-lo de lado por ele não ser perfeitamente adequado seria uma perda lamentável.

Vamos então reavaliar o problema. Edvinsson e Malone (1998, p.165) acreditam que se deve ter em mente, inicialmente, uma maneira de comparar o desempenho financeiro entre duas companhias com finalidade lucrativa: analisar as receitas, os lucros e o lucro por ação. Deve ficar claro que somente este último fornece um número perfeitamente definido.

As definições de receitas e lucros, em termos comparativos, são mais fluidas exigindo muitas vezes informações adicionais para fins de precisão e compreensão por parte dos investidores. Isso sugere que qualquer medida de Capital Intelectual também apresentará um grau de inexatidão, desde que se conheça e se expresse o que são e onde se encontram as limitações.

Em segundo lugar, sabe-se, também, que, por se estar lidando com o presente e/ ou futuro, e não com o passado, fatores internos e externos podem vir a influenciar qualquer cálculo de valor que se execute.

Em terceiro lugar, e talvez mais importante de tudo, sabe-se intuitivamente que, por lidar com comportamento, talentos, organização e propriedades que produzem valor, essa medida de Capital Intelectual pode, de certa maneira, ser aplicada a qualquer entidade.

Os princípios a seguir ressaltados parecem sugerir, segundo Edvinsson e Malone (1998, p.166) que, se pudermos:

1. localizar um conjunto básico de índices para mensuração e avaliação de capital intelectual que possa, com adaptação mínima, ser aplicado em toda sociedade;
2. obter aprovação para esse conjunto básico de índices e, ao mesmo tempo, reconhecer que cada organização possa ter um capital intelectual adicional que necessite ser avaliado por outros índices; e
3. estabelecer uma variável que capte a não tão-perfeita previsibilidade do futuro, bem como a dos equipamentos, das organizações e das pessoas que nela trabalham, poderemos, então, encontrar um parâmetro universal de comparação.

Levando em conta esses fatores, estamos almejando uma referência como a seguinte fórmula:

$$\text{Capital Intelectual Organizacional} = iC$$

Em que C é algum valor em moeda do Capital Intelectual e i representa o coeficiente de eficiência na utilização daquele Capital.

3. Resolvendo a Equação do Capital Intelectual

Vamos observar o formato do ambiente operacional da *Skandia* composto por cinco enfoques, apresentados a seguir, conforme a ótica de Edvinsson e Malone (1998, p.134-138): “Foco Financeiro, Foco no Cliente, Foco no Processo, Foco de Renovação e Desenvolvimento e Foco Humano”. Essas são as áreas nas quais uma empresa focaliza sua atenção, e desses focos provém o valor de seu Capital Intelectual no âmbito do ambiente competitivo, os quais passam a serem detalhados.

Entre as contribuições importantes feitas por Hubert Saint-Onge e Charles Armstrong para o Capital Intelectual, apud Edvinsson e Malone (1998, p.132-33), encontra-se a idéia de plataforma de valor, em que o capital financeiro se insere na intersecção de três fatores, humano, estrutural e de clientes, dando origem a uma organização que otimiza o capital financeiro (valor).

A posição de Saint-Onge e Armstrong consiste, de uma maneira objetiva:

... em afirmar não ser suficiente simplesmente ter os três fatores atuais – Humano, Estrutural e Clientes – permanecendo sozinhos como fontes independentes de Capital Intelectual.

Eles devem ficar, de preferência, alinhados, a fim de complementarem-se entre si. Na intersecção dos três fatores, encontra-se a plataforma de valor, a fonte de toda criação de valor pela organização.

Podemos observar uma mensagem importante que decorre desse modelo, é a de que o valor corporativo não provém diretamente de qualquer de seus fatores de Capital Intelectual, mas apenas da interação entre todos eles.

4. Foco Financeiro

O fluxo de dinheiro gerado por uma organização constitui a medida mais tangível de seu valor. Ele é também a fonte de sua retribuição em termos de lucros, salários e rendimentos. É por essa razão que o dinheiro tem sido a peça fundamental dos registros contábeis de uma empresa, desde a antiguidade.

O foco financeiro assume importância vital, pois, na história das empresas, diante de todas as alterações sob a forma de tecnologia,

organização e administração, na realidade, ele é o histórico de como relacionar valor monetário às atividades e aos ativos.

O foco financeiro constitui o passado da empresa, uma medida exata de onde ela estava em um momento específico. Os indicadores deste foco são, na maioria das vezes, bem conhecidos, tais como os relatórios contábeis e aqueles que denotem desempenho, rapidez e qualidade, a seguir elencados:

1. Ativo total (\$),
2. Ativo total/empregado (\$),
3. Receitas/ativo total (%),
4. Lucros/ativo total (\$),
5. Receitas resultantes de novos negócios (\$),
6. Lucros resultantes de novos negócios (\$),
7. Receita/empregado (\$),
8. Tempo dedicado aos clientes/número de horas trabalhadas (%),
9. Lucro/empregado (\$),
10. Receitas de negócios perdidos em comparação à média do mercado(%),
11. Receitas de novos clientes/receita total (%),
12. Valor de mercado (\$),
13. Retorno sobre o ativo líquido (%),
14. Retorno sobre o ativo líquido resultante da atuação em novos negócios (\$).
15. Valor agregado/empregado (\$),
16. Valor agregado/empregado em TI (Tecnologia da Informação) (\$),
17. Investimentos em TI (\$),
18. Valor agregado/cliente (\$).

5. Foco no Cliente

Toda empresa com clientes possui capital de clientes, definido por Hubert Saint-Onge, apud Stewart (1998, p.128),

como “o valor de sua franquia, seus relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais vende”. Da mesma forma, em sua obra, Stewart (1998, p.69) define o capital de cliente como: “...o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios”, concordando com Saint-Onge.

Hoje, a maior parte das empresas se dedica com afinco à meta de atendimento total ao cliente e está se esforçando para atingi-la e, indo além, procura o sucesso e a colaboração com os clientes para a criação conjunta de valor. O resultado é que as empresas vêm-se impulsionadas cada vez mais a participar de uma corrida para garantir a plena satisfação dos clientes, criando novos desafios.

Neste sentido, estuda-se uma forma considerada a melhor. A satisfação do cliente é alcançada por diversos meios, entre os quais, a instalação do número de telefone 0800, qualidade impecável, atendimento e suporte rápido às solicitações de serviço, consultas telefônicas para verificar se o cliente foi bem atendido em suas solicitações e outras iniciativas semelhantes.

Todos os meios utilizados, o contato com a clientela e os investimentos nesta área são caracterizados e especificados nos indicadores abaixo relacionados:

1. Participação de mercado (%),
2. Número de clientes,
3. Vendas anuais/cliente (\$),
4. Número de clientes perdidos,
5. Duração média do relacionamento com o cliente,
6. Tamanho médio do cliente (\$),
7. Classificação dos clientes (%),
8. Número de visitas dos clientes à empresa,
9. Número de dias empregados em visitar clientes,
10. Número de clientes/número de empregados,

11. Vendedores externos,
12. Gerentes de vendas externas,
13. Tempo médio decorrido entre o contato feito com o cliente e a concretização da venda,
14. Contatos de venda/vendas realizadas (%),
15. Índice de satisfação do cliente (%),
16. Investimento em TI (Tecnologia da Informação)/vendedor (\$),
17. Investimento em TI/empregado da área de serviço e suporte (\$),
18. Despesas de suporte/cliente (\$),
19. Despesas de serviço/cliente/ano (\$),
20. Despesas de serviço/cliente/contato (\$).

6. Foco no Processo

Processo, segundo Buarque de Holanda (1986, p.1395), significa: “Maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas; método; técnica ...”. Esse modo se retrata no processo que trata do papel da tecnologia como um instrumento para apoiar a criação de valor global na empresa.

A tecnologia representada por computadores e sistemas de telecomunicações tornou as empresas mais rápidas e mais adaptáveis, permitindo a fabricação de produtos de qualidade superior e ampliando seu alcance a mercados globais.

Ela permitiu, também, uma maior flexibilidade organizacional sob a forma de intercâmbio eletrônico de dados (IED), páginas na internet, redes de estoques e recursos análogos, tornando possível os novos tipos de relacionamento da empresa virtual com fornecedores, distribuidores, parceiros e clientes, imprescindíveis à sobrevivência no novo ambiente competitivo, ambiente este também absorvido pela tecnologia.

A tecnologia, a qualidade e fatores humanos são alguns dos indicadores direcionados e focados para o processo e estão assim representados:

1. Despesas administrativas/receita total,
2. Custo dos erros administrativos/receitas gerenciais (%),
3. Tempo de processamento dos pagamentos a terceiros,
4. Contratos redigidos sem erro,
5. Pontos funcionais/empregado-mês,
6. PCs (*personnel computer* ou computador pessoal) / empregado,
7. *Laptops*/empregado,
8. Despesas administrativas/empregado (\$),
9. Despesas com TI (Tecnologia da Informação)/ empregado (\$),
10. Despesas com TI/despesas administrativas (%),
11. Despesas administrativas/prêmio bruto (%),
12. Capacidade do equipamento de TI (CPU-unidade central de processamento e DASD-dispositivo de armazenagem de acesso direto),
13. Equipamentos de informática adquiridos (\$),
14. Meta corporativa da qualidade,
15. Desempenho corporativo/meta de qualidade (%),
16. Equipamentos de TI descontinuados/equipamentos de TI (%),
17. Equipamentos de TI órfãos/equipamentos totais de TI (%),
18. Capacidade dos equipamentos de TI/empregado,
19. Desempenho dos equipamentos de TI/empregado.

7. Foco de Renovação e Desenvolvimento

Analisando o foco de renovação e desenvolvimento, tentamos visualizar as oportunidades que irão definir o futuro da empresa.

Os índices de renovação e desenvolvimento estão em pólo oposto aos demonstrativos financeiros. Enquanto fixam em caráter definitivo o desempenho passado da organização que acaba de ocorrer, o foco de renovação e desenvolvimento tenta projetar o futuro imediato, estabelecendo o que a empresa está realizando no presente a fim de preparar-se adequadamente para não perder oportunidades futuras.

Os indicadores de foco de renovação e desenvolvimento terão como base as seguintes áreas: clientes, atração no mercado, produtos e serviços, parceiros estratégicos, infra-estrutura e empregados e estão caracterizados da seguinte maneira:

1. Despesas com desenvolvimento de competência/ empregado (\$),
2. Índice de satisfação dos empregados,
3. Despesas de *marketing*/cliente (\$),
4. Porcentagem das horas de treinamento (%),
5. Porcentagem das horas de desenvolvimento (%),
6. Porcentagem de oportunidades (%),
7. Despesas de R & D (renovação e desenvolvimento)/ despesas administrativas (%),
8. Despesas de treinamento/empregado (\$),
9. Despesas de treinamento/despesas administrativas (%),
10. Despesas com o desenvolvimento de novos negócios/ despesas administrativas (%),
11. Porcentagem de empregados com menos de 40 anos (%),
12. Despesas de desenvolvimento de TI/despesas de TI (%),
13. Despesas de treinamento em TI/despesas de TI (%),
14. Recursos investidos em R & D/investimento total (%),
15. Número de oportunidades de negócios captados junto à base de clientes,
16. Idade média dos clientes,

- nível educacional,
- rendimentos,
- 17. Duração média com os clientes em meses,
- 18. Investimento em treinamento/cliente (\$),
- 19. Comunicações diretas com o cliente/ano,
- 20. Despesas não relacionadas ao produto/cliente/ano (\$),
- 21. Investimentos no desenvolvimento de novos mercados (\$),
- 22. Investimentos no desenvolvimento do capital estrutural (\$),
- 23. Valor do sistema EDI (*eletronic data interchange* ou intercâmbio eletrônico de dados),
- 24. *Upgrades* ao sistema EDI (\$),
- 25. Capacidade do sistema EDI,
- 26. Proporção de novos produtos (menos de dois anos) em relação à linha completa de produtos da empresa (%),
- 27. Investimentos de R & D em pesquisa básica (%),
- 28. Investimentos de R & D no *design* do produto (%),
- 29. Investimentos de R & D em aplicações (%),
- 30. Investimentos em suporte e treinamento relativos aos novos produtos (\$),
- 31. Idade média das patentes da empresa,
- 32. Patentes em fase de registro.

8. Foco Humano

A Era do Capital Humano nos é explicada desta maneira por Crawford (1994, p.34):

Seres humanos – seus corpos, habilidades e conhecimento – são parte de um estoque de capital do mundo. Embora possa parecer muito frio e desumano

referir-se a pessoas como capital, considere a expressão popular “Os ativos desta empresa descem pelo elevador à noite...” .

O fator mais dinâmico que uma empresa pode ter é o fator humano. Edvinsson e Malone (1998, p.113) assim o consideram:

Uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem sucedido fará com que todas as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica. Uma empresa infeliz é uma empresa que não tem valor; uma empresa sem valores não possui qualquer valor.

A avaliação do foco humano constitui, porém, a parte mais difícil do modelo de Capital Intelectual, pois não existe uma maneira simples de medir o que está na cabeça e no coração de gerentes, empregados e funcionários em geral.

Não existem medidores prontos a serem verificados ou mostradores a serem lidos. Atribuir um valor ao comportamento ou à motivação é um tema totalmente diferente de contabilizar as vendas totais ou determinar as capacidades de computadores.

O problema de medir a competência atual dos empregados, combinando com estilos de trabalho e modelos gerenciais radicalmente novos, unido às dificuldades naturais de medição do capital humano, é significativo. Acreditamos, no entanto, que isso pode ser feito. O desafio consiste em se estabelecerem agora os parâmetros básicos aplicáveis à produtividade dos empregados e dos gerentes, bem como à infraestrutura necessária para apoiar esses grupos, caminhando nos anos que se seguem, identificando mudanças à medida que ocorram e estabelecendo técnicas comuns para medi-las:

1. Índice de liderança (%),
2. Índice de motivação (%),
3. Índice de *empowerment* (%),
4. Número de empregados,
5. Rotatividade dos empregados (%),
6. Número médio de tempo de casa,
7. Número de gerentes,
8. Número de gerentes do sexo feminino,
9. Idade média dos empregados,
10. Tempo de treinamento (dias/ano),
11. Conhecimento de TI dos empregados,
12. Número de empregados permanentes em período integral,
13. Idade média dos empregados permanentes em período integral,
14. Média de tempo de casa dos empregados permanentes em período integral,
15. Rotatividade anual dos empregados permanentes em período integral,
16. Custo anual *per capita* dos programas de treinamento, comunicação e suporte para empregados permanentes em período integral (\$),
17. Empregados permanentes em período integral que gastam menos de 50% das horas de trabalho em instalações da empresa,
 - Porcentagem de empregados permanentes em período integral,
 - Custo anual *per capita* de programas de treinamento, comunicação e suporte,
18. Número de empregados temporários em período integral,

- Média do tempo de casa dos empregados temporários,

19. Custo anual *per capita* dos programas de treinamento e suporte para os empregados temporários em período integral (\$),

20. Número de empregados em tempo parcial/ empregados contratados em tempo parcial,

21. Duração média dos contratos,

22. Porcentagem dos gerentes da empresa com especialização em:

- Gestão de negócios (%),

- Disciplinas científicas e engenharia (%),

- Humanidade (%).

Observe-se que, na realidade, ocorrem três tipos diferentes de medição: contagens diretas, valores em moeda corrente e porcentagens.

Se assumirmos que as contagens diretas constituem dados brutos ou não processados destinados a serem comparados a outras contagens diretas, ou ao cálculo de um percentual (%) a ser transformado em valor (\$), estaremos, então, examinando apenas dois tipos de avaliações.

Conclui-se, logicamente, que as avaliações monetárias, nossos indicadores, combinam-se, de certa forma, para produzir um valor de Capital Intelectual (CI) para a organização. Enquanto isso, as porcentagens, nossos índices, que, no final de contas, medem algo incompleto, combinam-se de certa maneira para produzir o coeficiente de eficiência do Capital Intelectual ao captar a velocidade, a posição e a direção da organização.

9. Medindo o Valor do Capital Intelectual

Vamos iniciar com C, o valor do Capital Intelectual da organização. Vamos chamá-lo de medida absoluta, por tratar-se

do valor central a partir do qual passaremos a analisar as demais variáveis. É necessária a definição de indicadores que devem ser somados para obter um valor realista e comparável.

Parece prático, e o que se sugere implicitamente, que, não importando os indicadores que escolhamos, eles devem ser representativos de cada um dos cinco focos. Se procedermos dessa maneira, combinando cada foco com as avaliações monetárias que eles englobam, conseguiremos 36 indicadores. Muitos deles, porém, já são quocientes (por exemplo, valor agregado/empregado) e precisamos, portanto, eliminar os denominadores.

A seguir, eliminamos as repetições, bem como quaisquer categorias (ativo total) que pertençam mais propriamente ao balanço patrimonial e acabamos ficando com cerca de vinte e um índices, um número aproximadamente igual aos vinte índices que a *Skandia* considerou ser um conjunto razoável para facilitar a medição e o cálculo.

Embora esse procedimento nos leve perto de um valor razoável, ainda existem alguns fatores faltantes que somente podem ser adicionados por meio de um julgamento individual.

A seguir, apresentamos nossa lista, já com os devidos cortes e depurações acima delineados:

Indicadores da Mensuração Absoluta do Capital Intelectual (C):

Todos os valores se referem ao exercício fiscal.

1. Receitas resultantes da atuação em novos negócios (novos programas/serviços),
2. Investimento no desenvolvimento de novos mercados,
3. Investimento no desenvolvimento do setor industrial,
4. Investimento no desenvolvimento de novos canais,
5. Investimento em TI aplicado a vendas, serviços e suporte,

6. Investimento em TI aplicado à administração,
7. Novos equipamentos de TI,
8. Investimento no suporte aos clientes,
9. Investimento no serviço aos clientes,
10. Investimento no treinamento de clientes,
11. Despesas com os clientes não-relacionados ao produto,
12. Investimento no desenvolvimento da competência dos empregados,
13. Investimento em suporte e treinamento relativo a novos produtos para os empregados,
14. Treinamento especialmente direcionado aos empregados que não trabalham na instalação da empresa,
15. Investimento em treinamento, comunicação e suporte direcionados aos empregados permanentes em período integral,
16. Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de período integral,
17. Programa de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de tempo parcial,
18. Investimento no desenvolvimento de parcerias/*joint-ventures*,
19. *Upgrades* ao EDI ou à rede eletrônica de dados,
20. Investimento na identificação da marca (logotipo/ nome),
21. Investimento em novas patentes e direitos autorais.

Observe-se que esta lista consiste de conjuntos formados por tópicos comuns. Por exemplo, o primeiro grupo (1 a 4) ressalta o desenvolvimento de novos negócios; o segundo (5 a 7), o investimento em TI; a seguir, vem o desenvolvimento dos clientes (8 a 11) e dos empregados (12 a 17); as parcerias (18 e 19) e,

finalmente, as marcas e a propriedade intelectual (20 e 21).

Esta lista não é definitiva. Ela foi elaborada com o propósito único de debater o que constitui o valor do Capital Intelectual. Além do mais, esta lista, focalizada no investimento, enfatiza somente a capacidade de ganhos futuros. Mas o Capital Intelectual inclui também a atual capacitação e, tendo em vista tal finalidade, uma lista diferente poderia ser criada para focar apenas o valor estimado para itens como patentes existentes, programas de treinamento e demanda dos clientes.

Escolhemos o primeiro, por considerarmos que ele reflete em maior grau o que os investidores precisam saber a respeito do valor futuro de uma empresa.

Acreditamos também que um sistema de medição do valor atual seria, ao mesmo tempo, difícil de estruturar e propenso a avaliações equivocadas, otimismo em excesso (no final das contas, qual é o valor atual de uma patente referente a um produto que ainda não é fabricado?) e mesmo fraude.

Particularmente, uma empresa não assume uma posição exagerada a respeito de um produto ou serviço que até o momento não possui um histórico de sucesso.

Portanto, a chave encontra-se no investimento futuro, mas estamos apenas a meio caminho desse dia. Um investimento mau ou direcionado erroneamente torna-se, via de regra, pior do que nenhum. O próximo passo seria, então, criar um valor compensatório que testasse esses investimentos em relação à produtividade, criação de valor e avaliação do usuário, conforme ocorre na vida real.

10. O Coeficiente de Eficiência do Capital Intelectual

O coeficiente de eficiência (i) do Capital Intelectual é o verdadeiro fator determinante de nossa equação. Da mesma maneira que a variável absoluta (C) enfatiza o compromisso de

uma organização em relação ao futuro, a variável (i) alicerça esse compromisso no desempenho atual. Vamos observar novamente o relatório geral e, dessa vez, concentrarmos apenas nas porcentagens, quocientes e índices, eliminando uma vez mais as repetições e aplicando alguns julgamentos subjetivos.

Índice do Coeficiente de eficiência (i) do Capital Intelectual:

Todos os parâmetros referem-se ao presente.

1. Participação de mercado (%),
2. Índice de satisfação dos clientes (%),
3. Índice de liderança (%),
4. Índice de motivação (%),
5. Índice de investimento em R & D/investimento total (%),
6. Índice de horas de treinamento (%),
7. Desempenho/meta de qualidade (%),
8. Retenção dos empregados (%),
9. Eficiência administrativa/receitas (o inverso de erros administrativos/receita) (%).

Uma análise, embora superficial, permite observar, inicialmente, que a lista possui menos índices, mas mais abrangentes em sua finalidade.

Uma vez mais, a escolha dos índices teve por meta refletir a estrutura da empresa; somente que, dessa vez, estamos interessados nas medidas atuais do sucesso ou fracasso dos focos. Além do mais, quando possível, empregamos uma análise externa e objetiva desses fatores, em lugar da própria avaliação da empresa, inevitavelmente distorcida a seu favor.

Devemos também observar que, ao contrário do cálculo feito pela *Skandia* para os índices de liderança e motivação, nossa finalidade exige que eles sejam transformados em porcentagens a fim de se ter a mesma apresentação para todos os nove índices, que precisam, de alguma maneira, ser combinados em uma única porcentagem que venha a refletir a eficácia com que a

organização utiliza atualmente seu Capital Intelectual. Para que isso ocorra, cada índice deve aumentar de valor à medida que a empresa melhora seu desempenho.

Portanto, índices como rotatividade dos empregados deve ser revertida para retenção dos empregados e custo dos erros administrativos/receita precisa transformar-se em eficiência administrativa/receitas. Outros parâmetros, tais como investimento em R & D e horas de treinamento, têm de ser comparados à média do setor.

Em conseqüência, eis a equação sugerida:

$$i = (n/x),$$

em que (n) é igual à soma dos valores decimais dos nove índices de eficiência e (x) o número destes índices. Em outros termos, trata-se da média aritmética dos índices.

A título de exemplo, considere-se uma organização com os seguintes valores para seus índices de eficiência:

1. Participação de mercado (%) = 0,40,
2. Índice de satisfação dos clientes (%) = 0,70,
3. Índice de liderança (%) = 0,50,
4. Índice de motivação (%) = 0,58,
5. Índice de investimento em R & D (%) = 0,91,
6. Índice de horas de treinamento (%) = 0,92,
7. Desempenho/meta de qualidade (%) = 0,89,
8. Retenção de empregados (%) = 0,84,
9. Eficiência administrativa/receitas (%) = 0,92.

Tais valores resultariam em um coeficiente de eficiência (i) = 74,00 %.

Caso a empresa tivesse, por exemplo, como média absoluta de CI o valor de R\$ 100.000.000,00, resultaria em uma avaliação global de seu Capital Intelectual, conforme segue:

$$iC = 0,74 \times 100.000.000,00 = 74.000.000,00$$

Pode-se observar que, embora um desempenho insatisfatório em uma das operações de uma organização tenha um efeito negativo na valoração de seu Capital Intelectual, ele acarretaria, no máximo, a diminuição do coeficiente em cerca de 12% (total dos coeficientes = 100%, dividido pelo número de coeficientes (9) = 11,11%, valor que arredondado para maior nos dá o percentual de 12%), um percentual que parece razoável no mundo real dos negócios. Inversamente, seria virtualmente impossível para qualquer empresa alcançar um coeficiente maior do que 1, pois isso faria com que aumentasse o valor absoluto de seu Capital Intelectual. No entanto, parece igualmente razoável que, se uma empresa conseguisse realizar essa façanha, ela teria uma energia competitiva de tal potência que estaria realmente amplificando o seu valor e mereceria essa rara distinção.

CONCLUSÃO

No mundo moderno, com transformações econômicas quase que diárias, nada mais correto que as empresas passem a identificar e mensurar seu Capital Intelectual, dando transparência e veracidade a seus relatórios contábeis com a exposição de tais números, e, com isso, mostrando aos usuários da informação contábil a verdadeira situação patrimonial da empresa.

O exemplo dado pela *Skandia* deveria ser seguido pelas organizações, pois a exposição dos números aos usuários deve espelhar as verdadeiras situações patrimoniais das entidades, aquelas que contenham todos os itens que gerem riqueza para as companhias, incluindo bens tangíveis e intangíveis, entre estes o Capital Intelectual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BUARQUE DE HOLANDA, A. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2.ed. rev. aum. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.
- EDVINSSON, L. & MALONE, M.S. **Capital intelectual**. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.
- STEWART, T. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.