



XII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica - ALTEC 2007

Mensuração do Capital Intelectual através dos vetores de desempenho do *Balanced Scorecard* (BSC)

Lima, Mariomar de Sales
Universidade Federal do Amazonas - Brasil
msl@ufam.edu.br

MARREIRO, Carolina de Oliveira
Jabil Circuit - Brasil
carolina_oliveira@jabil.com

Resumo

Na Era da Informação, as mudanças no ambiente empresarial provocaram impacto no processo de geração e fornecimento de informações para o planejamento e controle dos negócios. Os relatórios contábil-financeiros passaram a demandar maior velocidade em sua elaboração, além de requererem mecanismos mais precisos de mensuração de determinados elementos patrimoniais peculiares ao contexto econômico contemporâneo. Dentre esses elementos, destaca-se o Capital Intelectual, que adquiriu notoriedade em função de envolver vários componentes dos conhecimentos de uma empresa, fator que vem sendo considerado como o maior diferencial competitivo nas organizações. Porém, esse ativo intangível ainda é considerado como de difícil mensuração pela falta de conhecimento contábil para identificação de seus elementos e principalmente pela inexistência de modelos precisos de medição. Neste sentido, ressalta-se que o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de medição do desempenho organizacional composta por diversos indicadores cujos fundamentos de suas perspectivas possuem fortes semelhanças com as categorias integrantes do Capital Intelectual. Ante a essa constatação, este estudo objetivou analisar a possibilidade de se utilizar os vetores

de desempenho do BSC como mecanismo de mensuração do Capital Intelectual. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, buscando identificar as relações existentes entre as categorias e perspectivas mencionadas, tendo-se também realizado um estudo de caso em uma empresa de componentes eletrônicos do pólo industrial de Manaus/AM., de modo a testar-se empiricamente as evidências teóricas encontradas. Os resultados apontaram que uma vez identificados todos os elementos integrantes do capital intelectual é possível mensurá-lo através de três das perspectivas do BSC: a financeira, a do cliente, e a de aprendizado e crescimento.

Palavras-chave: mensuração ,capital intelectual, indicadores de desempenho organizacional, *balanced scorecard* (BSC).

1 Introdução

As pressões concorrenciais sem precedentes as quais estão expostas as organizações contemporâneas dissipam rapidamente seus diferenciais competitivos e colocam-nas diante de novos desafios que requerem dos administradores constantes esforços no sentido de identificarem, entenderem e gerenciarem as adversidades decorrentes de um ambiente em constante transformação, ao custo de verem o desempenho, ou até mesmo a continuidade das organizações, comprometidos.

Esse período de gradativas mudanças na economia mundial, vivenciado mais intensamente nas últimas décadas, vem sendo apontado por muitos estudiosos do assunto como um período de transição da Sociedade Industrial para um Sociedade do Conhecimento, pois, aos demais recursos existentes, e até então valorizados e utilizados na produção – terra, capital e trabalho – junta-se o conhecimento, alterando, principalmente, a estrutura econômica das nações e, sobretudo, a forma de valorizar o ser humano, já que só este detém o conhecimento (ANTUNES, 2000, p.18).

Relativamente ao assunto, ressalta-se o que segundo Antunes (2000, p. 18) “nas organizações, a aplicação do conhecimento vem impactando, sobremaneira, o seu valor, pois a materialização da aplicação desse recurso mais as tecnologias disponíveis e empregadas para atuar num ambiente globalizado produzem benefícios intangíveis, que lhes agregam valor às mesmas”. Esse conjunto de benefícios intangíveis é denominado pela autora de Capital Intelectual (CI), cujo conceito requer a utilização de novas estratégias, novas filosofias de administração, bem como novas formas de avaliação do valor da empresa, que contemple o recurso conhecimento.

Porém, esse ativo intangível ainda é considerado como de difícil mensuração pela falta de conhecimento contábil para identificação de seus elementos e principalmente pela inexistência de modelos precisos de medição. Neste sentido, ressalta-se que o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de medição do desempenho organizacional composta por diversos indicadores, cujos fundamentos de suas perspectivas possuem fortes semelhanças com as categorias integrantes do Capital Intelectual. Ante aos fundamentos apontados, o objetivo deste trabalho consistiu em analisar a possibilidade de utilização das perspectivas do BSC como mecanismo de mensuração do Capital Intelectual.

Espera-se que os resultados aqui apresentados possam contribuir para com a formulação de uma abordagem de mensuração do CI ou ajuste de abordagens já existentes, o que possivelmente trará contribuições práticas bem como para com o estado da arte inerente ao assunto. Isso por sua vez, poderá também trazer contribuições econômicas e sociais, dada a necessidade de incentivar as empresas a mensurarem e divulgarem esse insumo em suas informações gerenciais, possibilitando a captação de novos intangíveis e melhores resultados nas organizações.

Para tanto, estruturou-se o trabalho na forma de oito seções, incluindo esta primeira de caráter introdutório. Na seção seguinte apresentam-se os aportes teóricos que subsidiaram o processo de investigação, os quais estão classificados em duas grandes seções com enfoques inerentes aos conceitos, características, além de outros aspectos vinculados às temáticas Capital Intelectual e BSC.

Na terceira seção, apresentam-se brevemente os procedimentos, técnicas e métodos utilizados para a condução da investigação. Posteriormente, a análise e avaliação dos resultados decorrente do cotejamento entre os aportes que compõe moldura conceitual do trabalho e a realidade empírica estudada, assunto que se expõe na quarta seção. Em seguida, sumarizam-se as conclusões na quinta seção. E por último, na sexta seção, constam as referências bibliográficas.

2 Aportes Teóricos

Os aportes teóricos que guiaram a investigação para a realização deste trabalho estão distribuídos em duas seções, a saber: capital intelectual enfocando-se as suas definições, características, elementos integrantes e critérios de avaliação e mensuração e *Balanced Scorecard*, apresentando-se conceituações, perspectivas, vetores de desempenho e relação de causa e efeito.

2.1 Definições, Características e Mensuração do Capital Intelectual

Face a expansão acelerada da importância do conhecimento dentro da sociedade e das organizações, o tema Capital Intelectual tem sido objeto de constante discussão tanto no meio científico quanto empresarial, originando as mais variadas definições entre as quais se destacam a apresentada por Hugh MacDonald apud Stewart (1998, p. 60) que afirma tratar-se do “ [...] conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial”, ou seja, constitui a soma de tudo que todos em uma empresa conhecem e a ela confere vantagem competitiva. Contudo, segundo Stewart, tal definição explicita mais sobre o que o capital intelectual faz do que sobre o que ele é, apresentando a definição de Klein e Prusak como sendo mais adequada, por considerá-lo um “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor”.

Por sua vez, Sullivan (2001, p.) menciona que segundo a definição de companhias como a Microsoft, 3M e a Netscape, o capital intelectual corresponde à soma das idéias, inventos, tecnologias, conhecimento em geral, programas de informática, desenhos, técnicas de tratamento de dados, processos, criatividade e publicações de uma empresa. Porém, o autor enfatiza que o capital intelectual pode ser entendido simplesmente como o conhecimento que se pode converter em benefícios, mas aponta definições de outros autores entre as quais destaca: a) Hubert Saint-Onge, vice-presidente da Canada’s Mutual Group e pioneiro no campo da criação de conhecimento, que ao invés de capital intelectual prefere o termo capital de conhecimento entendido como a soma de capital humano (incluindo as atitudes dos indivíduos necessárias para apontar soluções aos clientes), capital cliente (que envolve a profundidade, a amplitude, a vinculação e a rentabilidade da franquia) e capital estrutural (que abarca as capacidades organizacionais da empresa para satisfazer as exigências do mercado); b) Leif Edvinsson, de Skandia outro pioneiro, que define capital intelectual como “a soma de capital humano e estrutural da empresa”; c) Tom Stewart, da revista *Fortune*, o qual considera capital intelectual como sendo “os valores intangíveis de destreza, conhecimento e informação”.

Por seu turno, os membros do ICM Gathering entendem que o capital intelectual compreende dois elementos principais: o capital humano e os ativos intelectuais. O *capital humano* é composto pelos empregados individuais de uma empresa, os quais possuem destrezas, aptidões, conhecimento e know-how. Para poder aproveitar estas qualidades, o empregado (unidade individual de capital humano) precisa ser colocado fisicamente onde se possa utilizar essa

destreza, aptidão ou parcela de conhecimento. Nesse prisma, considera-se que dentro de cada empregado reside o conhecimento tácito, isto é, não codificado, que a empresa necessita utilizar.

Quanto aos *ativos intelectuais*, criam-se sempre que o capital humano ordena por escrito qualquer parcela de conhecimento, know-how ou aprendizagem. Uma vez escrito, o conhecimento se codifica e define e, neste ponto, a empresa pode transferir o ativo intelectual, no indivíduo, ali onde se necessite. Como exemplo desses ativos, citam-se os planos, procedimentos, memorandos, esquemas, gráficos, projetos e programas de informática, entre outros, sendo que qualquer elementos dessa lista que tenha proteção legal denomina-se propriedade intelectual.

Na visão de Edvinsson e Malone (1998), capital intelectual “é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Sendo, portanto, a soma do Capital Humano e do Capital Intelectual”.

Capital Intelectual = Capital Humano + Capital Estrutural

Para esses autores, o Capital Humano corresponde a toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados de uma organização para realizar as tarefas. Já o Capital Estrutural é formado pela infra-estrutura que apóia o capital humano, ou seja, tudo o que permanece na empresa quando os empregados vão para casa, conforme ilustra a Figura 1.

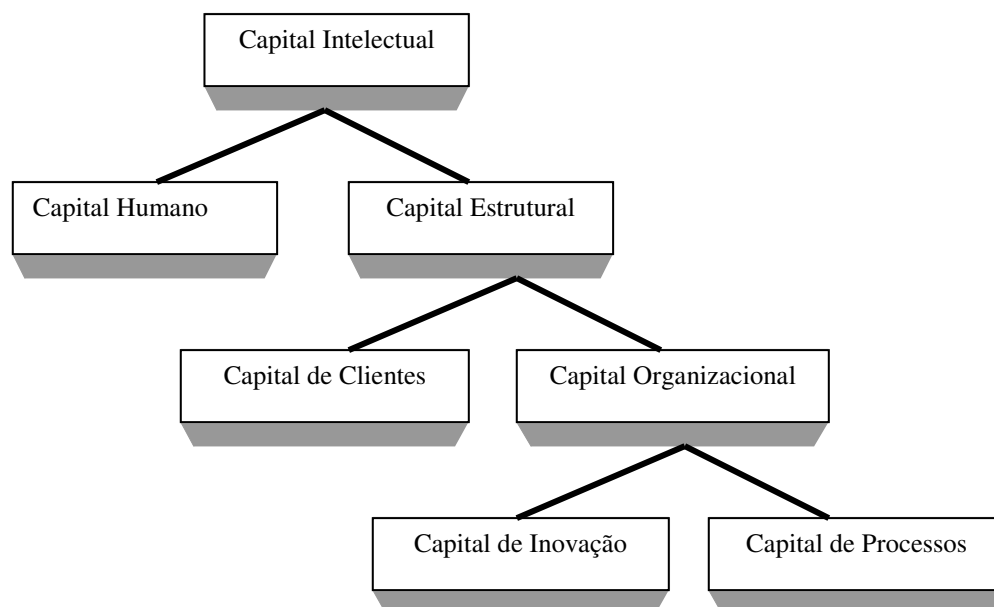


Figura 1: Esquema do Capital Intelectual

Fonte: Edvisson, Leif, Malone, Michael S (1998)

De forma similar aos autores mencionados, Stewart (1998) considera que o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, que lhe proporciona vantagem competitiva, subdividindo-se em: capital humano, capital estrutural e capital de clientes. O *capital humano* é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes transformados em produtos e serviços que são o motivo pelo quais os clientes procuram a empresa e não o concorrente. O *capital estrutural* é o caminho pelo qual e ao longo do qual o conhecimento trafega, ou seja, o arcabouço e a infraestrutura que apóiam o capital humano. Inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação. E o *capital do cliente* é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios.

Duffy (2000) menciona que os conceitos de capital humano e capital intelectual estão intimamente relacionados e são facilmente confundidos. O capital intelectual é mais amplo e abrange os conhecimentos acumulados de uma empresa relativos a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos. O capital humano é um subgrupo de tal conceito. Visando aclarar o entendimento, o autor apresenta as seguintes definições:

- a) capital intelectual: soma de capital estrutural e humano, indica capacidade de ganhos futuros de um ponto de vista humano. Capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior;
- b) capital humano: valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores;
- c) capital estrutural: o valor do que é deixado na empresa quando os funcionários – capital humano – vão para casa. Exemplos: bases de dados, lista de clientes, manuais, marcas e estruturas organizacionais;
- d) capital organizacional: competência sistematizada e em pacotes, além de sistemas de alavancagem dos pontos fortes inovadores da empresa e da capacidade organizacional de criar valor. Compreende capital de processo, cultura e inovação;
- e) capital de inovação: força de renovação de uma empresa expressa como propriedade intelectual, que é protegida por direitos comerciais e outros ativos e valores intangíveis, como conhecimentos, receitas e segredos de negócios;

f) capital de processo: os processos combinados de criação de valor e de não-criação de valor. Já Sveiby (1997) classifica o capital intelectual em três medidas: *competência dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa*. A *competência dos funcionários* refere-se à competência daquelas pessoas que planejam, produzem, processam ou apresentam os produtos ou soluções.

A *estrutura interna* refere-se aos funcionários de suporte, ou seja, aqueles que trabalham nos setores de gerenciamento geral, administração, contabilidade, pessoal, recepção, departamentos burocráticos etc. Além deles, podem ser incluídos nesta categoria aquelas pessoas que desempenham atividades como manutenção de rotina, de sistemas de computadores e bancos de dados.

A *estrutura externa* é composta pelas marcas, imagens e relacionamentos com os fornecedores, além do mais importante, o relacionamento com os clientes. Segundo o mesmo autor, a escolha da empresa do conhecimento no que diz respeito a clientes, portanto, tem um significado estratégico vital porque o tipo de cliente com os quais esse tipo de empresa trabalha determina tanto a qualidade quanto a quantidade de suas receitas intangíveis do conhecimento.

Dessa forma, o autor acredita existirem três tipos de clientes: a) *Os que melhoram a imagem*, no qual suas referências e seus depoimentos são muitos valiosos; b) *Os clientes que melhoram a organização*, exigindo soluções de ponta, melhorando a estrutura interna da empresa; c) *Os clientes que aumentam a competência*, que contribuem com projetos que desafiam a competência dos funcionários, fazendo-os aprender com eles.

Reportando-se ao mesmo assunto, Brooking apud Martins (2002) classifica o capital Intelectual em quatro perspectivas: ativo de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual, ativos de infra-estrutura.

✓ *Ativo de Mercado* – o potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis, que estão relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição, franquias, etc.;

✓ *Ativos Humanos* – compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.

✓ *Ativos de Propriedade Intelectual* – incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs* etc.

✓ *Ativos de Infra-Estrutura* – compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes etc.

Quanto aos fatores que geram o capital intelectual, de acordo com Brooking apud Martins (2002), são: a) Conhecimento, pelo funcionário, de sua importância para os objetivos da empresa; b) Funcionário tratado como ativo raro; c) Alocar a pessoa certa na função certa considerando suas habilidades; d) Oportunizar o desenvolvimento profissional e pessoal; e) Identificação do *know-how* gerado pela P & D; f) Avaliar o retorno sobre o investimento em P & D; g) Definir uma estratégia pró-ativa para tratar a propriedade intelectual; h) Mensurar o valor de marcas; i) Avaliar investimentos em canais de distribuição; j) Avaliar a sinergia resultante de treinamento e os objetivos corporativos; k) Prover infra-estrutura e adequado ambiente de trabalho; l) Valorizar a opinião dos funcionários; m) Oportunizar a participação dos funcionários na definição dos objetivos da empresa; n) Estimular os funcionários para a inovação.

2.2 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas de desempenho através de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* comunica a missão e a estratégia, utilizando indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso presente e futuro. Para tanto, deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle (KAPLAN e NORTON, 1997).

Resumindo o conceito apresentado por Kaplan e Norton, Herrero (2005) diz que de forma mais objetiva o Balanced Scorecard pode ser entendido em duas dimensões: na primeira, como “um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização” e na segunda, como “... uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*.”

No tocante às quatro perspectivas do *scorecard*, depreende-se que estas equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses

resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Mas compreende-se que essas perspectivas somente fazem sentido quando compreendidas conjuntamente com a visão estratégica da organização e que expressam diferentes visualizações para diferentes agentes sobre a empresa, buscando respostas para quatro perguntas: a) como a empresa assiste seus acionistas? (perspectiva financeira); b) como os consumidores vêem a empresa? (perspectiva do cliente); c) em que a empresa deve exceder? (perspectiva dos processos internos); d) como a empresa pode continuar a melhorar e criar valor? (perspectiva da aprendizagem e crescimento).

2.2.1 Perspectiva Financeira

Esta perspectiva “demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa” (HERRERO, 2005). Desta forma, está associada aos acionistas/proprietários e relacionada ao crescimento e à produtividade, além de ter conhecimento sobre os riscos financeiros existentes, tal como fluxo de caixa negativo, verificando se eles são aceitáveis. Assim, os objetivos financeiros são representantes das metas a longo prazo da empresa e esperam gerar retornos superiores em relação ao capital investido. De acordo com Hermanson apud Figueiredo (2002), os indicadores de desempenho escolhidos devem ser aqueles mais importantes para o sucesso da empresa a longo prazo, tais como fluxo de caixa, lucro e liquidez, os quais devem revelar a solidez da organização.

2.2.2 Perspectiva do Cliente

Esta perspectiva avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação de clientes, conquista de novos clientes, retenção dos clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado. Desse modo, permite que as organizações alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade como os segmentos específicos de clientes e mercados. Após esta etapa, são identificadas as medidas de desempenho referentes aos segmentos alvos estabelecidos.

Para Simons (2000:188), a perspectiva do cliente “identifica o cliente e segmentos de mercado com os quais a empresa deseja competir”. Depois de identificar e focalizar os segmentos de mercado, a empresa deve cuidar dos objetivos e indicadores específicos.

2.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Esta perspectiva “identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa” (HERRERO, 2005, p.30), isto é, os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As organizações primeiramente desenvolvem os objetivos e medidas das perspectivas financeira e do cliente, pois, esta seqüência permite que as organizações focalizem as métricas dos processos internos que conduzirão aos objetivos das primeiras perspectivas.

Kaplan e Norton (1997) recomendam que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação, prossiga com os processos de operações e termine com o serviço pós-venda.

As três perspectivas evidenciadas requerem uma quarta para dar sustentação ao conjunto, pois com a evolução das organizações o elemento humano tem se tornado o mais importante do sistema-empresa, trazendo consigo a necessidade que os indicadores abranjam também uma forma de monitorar o aprendizado e o crescimento organizacional.

2.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Essa perspectiva apresenta medidas e objetivos que irão proporcionar à empresa a criação de uma infra-estrutura necessária para alcançar os objetivos definidos nas demais perspectivas, isto é, “se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível dos indivíduos, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores” (HERRERO, 2005, p.30).

Kaplan e Norton, ressaltam que a perspectiva de aprendizado e crescimento descreve os ativos intangíveis e seus papéis na estratégia organizacional visando o seu alinhamento com o objetivo da geração de valor. Ou seja, busca-se, assim, o alinhamento, com a estratégia empresarial, desses ativos intangíveis os quais são classificados pelos autores em:

- ✓ Capital humano – habilidades, talentos, *know-how* (competências estratégicas);
- ✓ Capital da informação – sistemas de informação, aplicação de conhecimento (competências estratégicas);
- ✓ Capital organizacional – cultura, consciência e internalização da missão e visão compartilhadas, liderança, alinhamento dos objetivos e incentivos com a estratégia.

È notória a fundamental importância a ser dada a esta perspectiva, pois, se as empresas pretendem alcançar objetivos de crescimento financeiro a longo prazo, devem investir na infra-estrutura, a qual é formada pelas pessoas, os sistemas e os procedimentos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os elementos principais que compõem o aprendizado e crescimento organizacional estão classificados em três categorias: a) capacidade dos funcionários (composta por três medidas essenciais: satisfação, retenção e produtividade); b) capacidade dos sistemas de informação (em consonância com os modelos decisórios); c) Motivação, *empowerment* e alinhamento (funcionários habilitados, com excelentes acessos às informações, estimulados e com liberdade para decidir e agir continuamente em prol do desempenho empresarial).

A perspectiva de aprendizado e crescimento é o alicerce de sustentação de toda a organização, visto que pessoas bem treinadas, motivadas e com informações disponíveis tem todas as possibilidades de iniciar todo o processo de crescimento da empresa, através das outras três perspectivas do BSC (KAPLAN e NORTON,1997).

2.2.5 Relações de Causa e Efeito

Conforme Kaplan e Norton (1997), a estratégia é um conjunto de hipóteses de causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) das quatro perspectivas para que possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve englobar todo o conjunto, ou seja, todas as quatro perspectivas.

A cadeia de relações de causa e efeito é uma reta vertical que atravessa as quatro perspectivas do BSC. A base desta cadeia é a perspectiva de aprendizado e crescimento, a qual sustenta as demais, como pode observar-se na Figura 2.

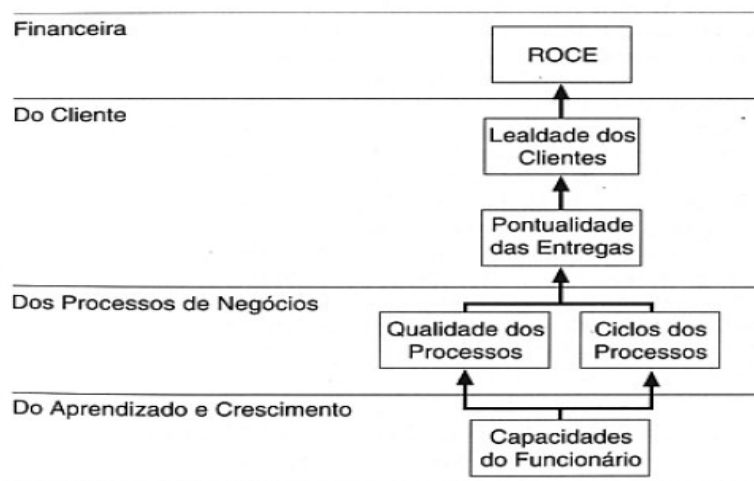


Figura 2: Relações de Causa e Efeito no Balanced Scorecard
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

2.2.6 Vetores de Desempenho

As medidas de resultado e vetores de desempenho devem estar contidas no BSC. As medidas de resultado sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados são

alcançados, além de não oferecerem uma indicação clara de que a estratégia esteja sendo implementada com sucesso ou não. Por outro lado, os vetores de desempenho sem as medidas de resultado podem permitir que a unidade de negócios alcance melhorias operacionais a curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias representam a expansão de negócios com clientes existentes e novos e, conseqüentemente, um melhor desempenho financeiro.

3 As Perspectivas do BSC como mecanismos de Mensuração do Capital Intelectual

Consoante as colocações de Antunes (2000, p. 70), “o recurso econômico da Sociedade do Conhecimento é o conhecimento tácito. Assim sendo, as organizações necessitam investir grandes somas no ser humano, detentor do conhecimento, e em sistemas de informações, pois a informação constitui-se na matéria-prima para a aplicação do conhecimento”.

Entretanto, conforme argumenta autora, nenhum desses dois aspectos, considerados de primordial importância para a continuidade dos empreendimentos na atual conjuntura econômica, assim como os demais decorrentes da aplicação da tecnologia a produtos e processos, vêm sendo considerados e divulgados pela Contabilidade tradicional sob qualquer forma de relatório, vez que “por enquanto, a sociedade não possui os instrumentos necessários para medir esta nova fonte de riqueza” (EDVINSON E MALONE, 1999, p.2).

Em razão do fato mencionado, grande parte das organizações encontra-se subotimizadas, proporcionalmente à quantidade do recurso intelectual utilizado, e outras artificialmente sustentadas. Contudo, embora ainda não exista um modelo padrão para divulgações dessas informações, algumas empresas já vêm dedicando esforços nesse sentido, entre as quais se destacam: o Skandia (primeiro grupo a divulgar um relatório contendo dados sobre a avaliação do Capital Intelectual de suas empresas), a Dow Chemical, Hughes Space Communication, WM-Data e PLS-Consult (ANTUNES, 2000).

No entanto, conforme observa Herrero (2005), o grande desafio é transformar o capital humano em capital estrutural e daí em capital financeiro, pois os três em conjunto possibilitam o aumento do valor de mercado da empresa e a geração de valor para os acionistas e demais *stakeholders*.

Dado ao aspecto mencionado, o autor observa que há uma grande afinidade e complementaridade entre as abordagens do BSC e da Gestão do Conhecimento (GC), enfatizando que a *perspectiva financeira do BSC* equivale ao conceito de *capital financeiro da GC*, que é representado pelos Ativos Tangíveis da empresa (capital físico mais capital monetário), os quais, por sua vez, geram valor pelas iniciativas das pessoas na organização. As

duas abordagens consideram que a perspectiva financeira, isoladamente, é insuficiente para avaliar a trajetória da organização no atual cenário competitivo.

A *perspectiva do cliente do BSC* e o *capital do cliente GC* (que faz parte do capital estrutural) reconhecem que o valor de uma empresa depende de sua capacidade de criar, conquistar e manter um relacionamento de longo prazo com seus clientes mais lucrativos. As duas abordagens também estão alinhadas ao reconhecer que a inovação, a produtividade e a renovação da empresa dependem de sua constante capacidade de atrair novos clientes.

A *perspectiva dos processos internos do BSC* e o *capital organizacional da GC* (que também faz parte do capital estrutural) reconhecem que um dos principais desafios da organização é transformar o capital humano em capital estrutural, fonte da inovação, produtividade e lançamento de novos produtos.

A *perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC* e o *capital humano da GC* reconhecem que o indivíduo, nas equipes de trabalho ou nas áreas de negócios, é o fator mais importante para a sobrevivência e a renovação das empresas em todos os seus níveis de atividade. Segundo Herrero (2005), nessa perspectiva, o *Valor do Empregado* (diretor, gerente ou colaborador) será analisado a partir de três formas integrantes entre si: o comportamento empreendedor; a motivação ao aprendizado e a gestão do conhecimento; e a contribuição para a inovação, crescimento e renovação da empresa, conforme ilustra a Figura 3.

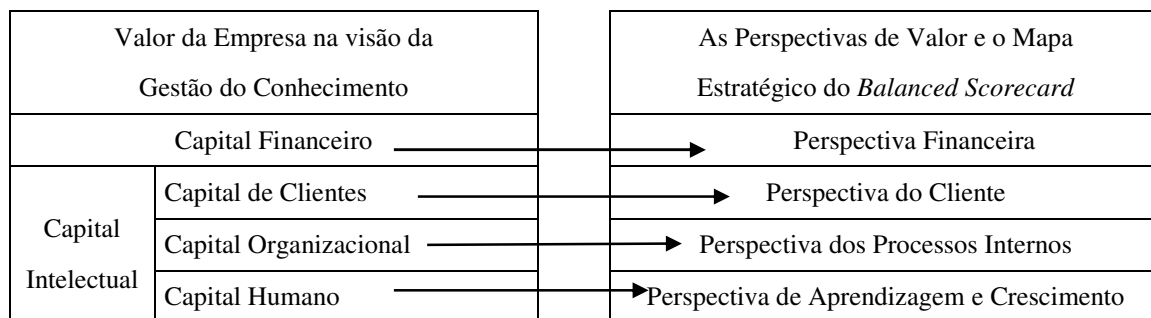


Figura 3: Integrando o *Balanced Scorecard* e a Gestão do Conhecimento
 Fonte: Herrero (2005, p.158),

A exemplo da integração apresenta por Herrero, observou-se, durante a pesquisa bibliográfica realizada neste estudo a existência de uma estreita vinculação entre as quatro perspectivas do BSC e as quatro perspectivas do Capital Intelectual mencionadas por Brooking apud Martins (2002), notadamente no que se refere às *perspectivas do cliente* e do *aprendizado e crescimento*. A primeira se identifica com o *Ativo de Mercado*, representado pelo potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis relacionados ao mercado, que envolve a

marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição, franquias, entre outros. E a segunda com os *Ativos Humanos*, que inclui os benefícios proporcionados pelas *expertises*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas de forma coletiva e dinâmica pelos colaboradores das organizações, os *Ativos de Propriedade Intelectual* (*know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs* etc.) e os *Ativos de Infra-Estrutura* que compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes, etc. Considerando que a *perspectiva de aprendizado e crescimento* constitui a base de sustentação das demais perspectivas do BSC e ainda as relações de causa e efeito produzidas entre elas, pode-se dizer que as *perspectivas financeira* e de *processos internos* também se vinculam as perspectivas do Capital Intelectual, o que nos conduz a possibilidade de avaliação desse ativo intangível por meio dos vetores de desempenho escolhidos para o BSC.

Visando a testar as evidências mencionadas, realizou-se uma pesquisa de campo em uma sociedade limitada controlada pela norte-americana Jabil Circuit, que se encontra sediada no pólo industrial de Manaus/AM, tendo-se constatado que a referida empresa oferece soluções às principais companhias de eletrônica e da tecnologia do mundo através de uma larga escala de indústrias. No Brasil, possui plantas instaladas em: Belo Horizonte, Manaus e São Paulo, nas quais conta com um quadro de funcionário na ordem de 1000, 2100 e 400, respectivamente nestas três capitais.

Constatou-se também que empresa em tela estabelece parcerias a médio prazo com os clientes entregando os serviços com o mais alto padrão de qualidade disponíveis. O foco é atingir a satisfação dos clientes, para tanto tem como missão ser o primeiro no mercado mundial de serviços de manufaturas com o menor custo, de acordo com as demandas dos clientes, no exato momento em que desejarem comprar, ao menor investimento possível, cultivando os *valores inerentes* à Integridade - relacionamento aberto e transparente com empregados, clientes, fornecedores e parceiros financeiros como base para todas as ações; Responsabilidade – aceitar responsabilidade e desafios é essencial para a cultura corporativa da Jabil.

Além disso, tem como compromisso utilizar o melhor do potencial de cada um, diariamente, para exceder às expectativas dos clientes, por meio de uma *Filosofia* que visa a tornar-se líder mundial no setor industrial de serviços de manufatura eletrônica. Para atingir essa meta, precisam fornecer produtos e serviços da mais alta qualidade para os clientes e, ao mesmo

tempo, ser diferente e lucrativa. Isto exige que cada um dos funcionários contribua com sua melhor performance.

Seus objetivos estratégicos são: manter os mais altos padrões de qualidade; diversificar portfólio de clientes e segmentos de mercado; fornecer serviços de alto valor agregado ao cliente; ser pioneira em soluções globais; manter o crescimento através do atendimento contínuo às demandas dos clientes.

Constatou-se ainda que para o atingimento de tais propósitos a empresa mantém 93% dos funcionários em constante treinamento e que 69% desses funcionários acreditam que os conhecimentos adquiridos foram suficientes para a execução de suas tarefas. Ademais, constatou-se que 64% dos funcionários utilizam os métodos criados pela empresa, 27% criaram outro método para facilitar o trabalho e 9% dos funcionários às vezes utilizam o método da empresa.

Analisando-se a comunicação entre funcionário e sua chefia imediata, aferiu-se que 51% dos funcionários recebem *feedbacks* de sua chefia, 39% informaram que não possuem nenhum tipo de diálogo com a chefia e 10% às vezes recebem *feedbacks*. Relativamente à utilização das idéias dos funcionários, verificou-se que 48% destes afirmam que as boas idéias são analisadas e colocadas em práticas, 27% consideram que as idéias não são analisadas devidamente e 25% acreditam que às vezes as idéias são analisadas. Com respeito à frequência de treinamento identificou-se que 61% dos funcionários freqüentemente recebem treinamentos, 23% usualmente, 14% raríssimas vezes e 2% nunca recebem. Relativo às condições de trabalho, detectou-se que 19% funcionários consideram as condições de trabalho excelentes, 57% de boa qualidade, 18% regular e 6% ruim. São considerados nesta pergunta como condições de trabalho: o posto de trabalho, a climatização, instalações, entre outros.

Com relação à utilidade dos sistemas, 89% dos funcionários consideram os sistemas adequados e úteis a sua atividade e 11% consideram que os sistemas não atendem às necessidades mínimas. No tocante à motivação dos funcionários, 53% consideram-se motivados a trabalhar na empresa, 20% acreditam que a política de motivação é superficial e 27% considera que às vezes se sentem motivados.

Considerando que clima organizacional é um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a organização, verificou-se que 37% dos funcionários consideram o clima organizacional excelente, 31% o consideram bom, 19% o consideram regular e 13% consideram ruim, muito pesado.

Ante ao exposto, é possível afirmar que estratégia de crescimento da empresa se alinha com as perspectivas do BSC integradas às do Capital Intelectual, vez que as suas medidas essenciais de resultados para os acionistas relacionam-se com a satisfação, fidelidade e retenção dos clientes, as quais para serem alcançadas dependem da agregação de conhecimentos tácitos oriunda de constantes treinamentos dos seus colaboradores, das tecnologias e sistemas de informação.

Conclusão

Novos métodos têm sido propostos na era do conhecimento devido às mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais ocorridas nos últimos tempos. O conhecimento passou a ter uma importância fundamental em todas as atividades econômicas, como seu principal fator o Capital Intelectual. O principal problema consiste na mensuração desse capital.

Conclui-se que a mensuração do Capital Intelectual através das perspectivas do BSC é possível por meio das perspectivas de aprendizado e crescimento e do cliente, a primeira envolve aspectos característicos dos ativos humanos e ativos de infra-estrutura a segunda envolve os ativos de mercado. Mas as perspectivas financeira e de processos internos e ativos de propriedade intelectual dificultam a mensuração, pois, não possuem pontos semelhantes que possibilite a mensuração, neste caso, a melhor solução é uní-los.

Referências

ANTUNES, Maria Tereza Pompa. **Capital intelectual: sociedade baseada no conhecimento; sociedade do conhecimento; contabilidade na sociedade do conhecimento; goodwill e capital intelectual.** São Paulo: Atlas, 2000.

DUFFY, D. **Uma idéia capital.** HSM Management, São Paulo, n.22, set./out. 2000.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua identificação de seus valores internos.** São Paulo: Makron Books, 1998.

FIGUEIREDO, Rômulo, M. **Identificação de Indicadores Estratégicos de Desempenho a partir do Balanced Scorecard.** Florianópolis, 2002 (Dissertação de mestrado).

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. **Harvard Business Review**, Boston, v. 78, n. 5, p. 167-176, sept./oct. 2000.

MARTINS, Eliseu. **Avaliação de Empresas: da mensuração contábil à econômica.** São Paulo: Revista Contabilidade & Finanças – USP, n.29, p. 41-54, maio 2002.

SIMONS, Robert. **Performance measurement & control systems for implementing strategy.** New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

STEWART, Thomas. A. **Intellectual capital.** New York : Doubleday/Currency, 1998.

SULLIVAN, Patrick H. **Rentabilizar el capital intelectual.** Traducción de Fernando Inglés. Paidós Empresa: 2001.

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