

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ADAPTAÇÃO DO MODELO DE STEWART PARA AVALIAÇÃO DO  
CAPITAL INTELECTUAL: ESTUDO DE CASO NO SETOR  
AGROINDUSTRIAL**

**MÁRCIA DONIZETH PRETE**

ORIENTADOR: PROF. DR. JOSÉ ANTÔNIO A SALLES

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2004

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ADAPTAÇÃO DO MODELO DE STEWART PARA AVALIAÇÃO DO  
CAPITAL INTELECTUAL: ESTUDO DE CASO NO SETOR  
AGROINDUSTRIAL**

**MÁRCIA DONIZETH PRETE**

ORIENTADOR: PROF. DR. JOSÉ ANTÔNIO A SALLES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós –  
Graduação em Engenharia de Produção, da  
Faculdade de Engenharia, Arquitetura e  
Urbanismo, da Universidade Metodista de  
Piracicaba – UNIMEP, como requisito para  
obtenção do Título de Mestre em Engenharia de  
Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2004

Dedico este trabalho especialmente à minha irmã Lígia, aos meus queridos pais Nelson e Zenaide e ao meu amado Júnior os quais me apoiaram nos momentos mais importantes da realização do mesmo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela vida e oportunidade de ter desenvolvido este trabalho.

Ao Prof. Dr. José Antônio Arantes Salles que, além de orientador, se mostrou um amigo, que esteve sempre disponível, paciente e, generosamente, empenhado nas orientações dadas.

A toda a Banca Examinadora, aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, à Coordenação e à Secretaria do curso.

Ao amigo Prof. Dr. Domingos pela imensurável colaboração a este trabalho e pela sincera amizade que demonstrou.

A empresa e seus colaboradores que forneceram os subsídios essenciais para a realização da pesquisa.

Finalmente, agradeço sinceramente a todas as pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

*"Podemos ser conhecedores com o conhecimento de outros, mas não podemos ser sábios com a sabedoria de outros".*

Michel de Montaigne

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>XI</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>XII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XIII</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA.....	1
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA .....	6
1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA .....	7
1.3.1. OBJETIVO GERAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4. JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS.....	7
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	8
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
2.1. DEFINIÇÕES DO CAPITAL INTELECTUAL.....	10
2.2. AS RAÍZES DO VALOR DE UMA EMPRESA .....	15
2.3. O DESAFIO PARA A CONTABILIDADE SOBRE OS ATIVOS INTANGÍVEIS .....	17
2.4. VALORES GLOBAIS DOS ATIVOS INTANGÍVEIS.....	21
2.5. A ERA DA INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO .....	24
2.6. A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NA ERA DA INFORMAÇÃO.....	29
2.7. CLASSIFICAÇÃO DO ATIVO INTANGÍVEL .....	33
2.7.1. O FUNCIONÁRIO COMO CAPITAL HUMANO: CONCEITO, CAPACITAÇÃO E COMPETÊNCIA.....	40
2.7.2. CAPITAL ESTRUTURAL OU ESTRUTURA INTERNA .....	48
2.7.3. CAPITAL DO CLIENTE OU ESTRUTURA EXTERNA .....	52
2.8. OS PRINCÍPIOS DO CAPITAL INTELECTUAL .....	56
2.9. MODELOS PARA GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	57
2.9.1. MODELOS DE STEWART (1998).....	57
2.10. AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: MODELO DE STEWART (1998).....	61
2.10.1. CAPITAL HUMANO .....	61
2.10.2. CAPITAL ESTRUTURAL .....	63
2.10.3. CAPITAL DE CLIENTE.....	64
2.10.4. MODELO DE EDVINSSON; MALONE (1998): O CASO DA SKANDIA .....	64
2.10.5. MODELO DE SVEIBY (1998).....	65
<b>3. ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>67</b>
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	68
3.2. DELINEAMENTO DA PERSPECTIVA DO ESTUDO DE CASO.....	69
3.3. COLETA DE DADOS.....	71
3.3.1. O PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO .....	71
3.3.2. O ESTUDO DE CASO PILOTO.....	75
3.4. APLICAÇÃO DO NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL NA AGROINDÚSTRIA .....	75
3.5. ANÁLISE DA EMPRESA .....	78
3.5.1. ORGANOGRAMA DA EMPRESA .....	82

3.5.2.	CAPITAL HUMANO .....	82
3.5.3.	CAPITAL DE CLIENTES.....	83
3.5.3.1.	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR .....	85
3.5.4.	CAPITAL DE ESTRUTURA .....	86
3.6.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	87
3.6.1.	IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	88
3.6.1.1.	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO.....	88
3.6.1.2.	DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO.....	89
3.6.2.	AVALIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO, CLIENTE E ESTRUTURA .....	90
3.6.3.	GERENCIAMENTO DO CAPITAL HUMANO, CLIENTE E ESTRUTURA.....	93
3.6.3.1.	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO.....	94
3.6.3.2.	DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO.....	104
<b>4.</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>112</b>
4.1.	CONCLUSÃO.....	112
4.2.	RECOMENDAÇÕES .....	115
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>116</b>
	<b>ANEXO I – CARTA DE PESQUISA .....</b>	<b>121</b>
	<b>ANEXO II – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>122</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ILUSTRAÇÃO DA METÁFORA DA ÁRVORE. ....	15
FIGURA 2 – VALORES DO MERCADO GLOBAL DOS ATIVOS INTANGÍVEIS.....	22
FIGURA 3 – ABSTRAÇÃO ENTRE DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS.....	25
FIGURA 4 – CICLO ESTRATÉGICO.....	38
FIGURA 5 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	39
FIGURA 6 – SINERGIA DO CAPITAL INTELECTUAL.....	54
FIGURA 7 – NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL. ....	60
FIGURA 8 – MODELO PROPOSTO DO NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL.....	77
FIGURA 9 – MAPA DE LOCALIZAÇÃO DA FUGA COUROS DE JALES. ....	80
FIGURA 10 – VISTA ÁEREA DA FUGA COUROS EM JALES.....	80
FIGURA 11 – PARTE INTERNA: PRODUÇÃO.....	81
FIGURA 12 – PARTE INTERNA: PRODUÇÃO.....	81
FIGURA 13 – ORGANOGRAMA DE JALES. ....	82
FIGURA 14 – FASE DOS TIPOS DE COURO. ....	84
FIGURA 15 – COURO WET BLUE. ....	84
FIGURA 16 – FORMAÇÃO DOS RESPONDENTES DA ADMINISTRAÇÃO. ....	88
FIGURA 17 – ÁREA DE ATUAÇÃO NA EMPRESA.....	89
FIGURA 18 – ANOS DE EXPERIÊNCIA NA PROFISSÃO. ....	89
FIGURA 19 – FORMAÇÃO DOS RESPONDENTES DA PRODUÇÃO.....	90
FIGURA 20 – ANOS DE EXPERIÊNCIA NA PROFISSÃO. ....	90
FIGURA 21 – NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL DA ADMINISTRAÇÃO.....	91
FIGURA 22 – NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL DA PRODUÇÃO. ....	93
FIGURA 23 – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA ADMINISTRAÇÃO. ....	95
FIGURA 24 – ESTÍMULO AO APRENDIZADO.....	95
FIGURA 25 – INCENTIVOS. ....	96
FIGURA 26 – INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS LEVADAS PARA O CONCORRENTE.....	98
FIGURA 27 – MEIOS UTILIZADOS PARA COMUNICAR COM OS CLIENTES.....	98
FIGURA 28 – UTILIZAÇÃO DE “SOFTWARE” PARA CAPTAÇÃO DE INFORMAÇÃO.....	100
FIGURA 29 – ESTÍMULO E MOTIVAÇÃO A PROJETOS E A NOVAS IDÉIAS.....	101
FIGURA 30 – MOTIVOS QUE MAIS DIFICULTAM A OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES.....	101
FIGURA 31 – COMUNICAÇÃO INTERNA. ....	102
FIGURA 32 – DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS AOS FUNCIONÁRIOS. ....	102
FIGURA 33 – PROCEDIMENTOS PARA EVITAR-SE O VAZAMENTO DE INFORMAÇÕES.....	103
FIGURA 34 – COMUNICAÇÃO EFICIENTE. ....	103
FIGURA 35 – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA PRODUÇÃO. ....	105
FIGURA 36 – ESTÍMULO AO APRENDIZADO.....	105
FIGURA 37 – INCENTIVOS NA PRODUÇÃO. ....	106
FIGURA 38 – UTILIZAÇÃO DE “SOFTWARE” PARA CAPTAÇÃO DE INFORMAÇÃO.....	108
FIGURA 39 – ESTÍMULO E MOTIVAÇÃO A PROJETOS E A NOVAS IDÉIAS.....	108
FIGURA 40 – MOTIVOS QUE MAIS DIFICULTAM A OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES.....	109
FIGURA 41 – COMUNICAÇÃO INTERNA. ....	109
FIGURA 42 – DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS.....	110

FIGURA 43 – PROCEDIMENTOS PARA EVITAR-SE O VAZAMENTO DE INFORMAÇÕES.....	111
FIGURA 44 – COMUNICAÇÃO EFICIENTE. ....	111

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL INTELECTUAL .....	14
QUADRO 2 – AS TRÊS GRANDES ONDAS DE MUDANÇAS DA CIVILIZAÇÃO .....	18
QUADRO 3 – PERSPECTIVA INDUSTRIAL PARA PERSPECTIVA DO CONHECIMENTO ....	26
QUADRO 4 – POLÍTICA DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	28
QUADRO 5 – CATEGORIAS DE TRABALHO DE 1900 – 2000 .....	29
QUADRO 6 – ELEMENTOS IMATERIAIS NA EMPRESA .....	33
QUADRO 7 – ELEMENTOS DO CAPITAL INTELECTUAL.....	35
QUADRO 8 – ESTRUTURA DO CAPITAL INTELECTUAL .....	35
QUADRO 9 – CATEGORIAS DE CAPITAL INTELECTUAL .....	36
QUADRO 10 – CLASSIFICAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	36
QUADRO 11 – CAPITAL INTELECTUAL DA EMPRESA BAHIA SUL CELULOSE S/A .....	37
QUADRO 12 – FORÇA DE TRABALHO DE UMA EMPRESA.....	45
QUADRO 13 – CATEGORIAS DE PESSOAL.....	45
QUADRO 14 – GESTÃO DAS HABILIDADES EM CADA QUADRANTE .....	47
QUADRO 15 – EXEMPLOS DE CAPITAL ESTRUTURAL .....	49
QUADRO 16 – POSSIBILIDADES DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	66
QUADRO 17 – SITUAÇÕES RELEVANTES EM ESTUDO DE CASO.....	67
QUADRO 18 – ESCALA DO NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL .....	76
QUADRO 19 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA .....	79
QUADRO 20 – EXPORTAÇÃO DE COURO BOVINOS .....	85
QUADRO 21 – OS PRINCIPAIS DESTINOS DAS EXPORTAÇÕES DE COURO E PELE Do País.....	86
QUADRO 22 – IDENTIFICAÇÃO DOS RESULTADOS NA ADMINISTRAÇÃO.....	91
QUADRO 23 – RESULTADOS OBTIDOS DO DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO .....	92
QUADRO 24 – NÍVEL DE IMPORTÂNCIA NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	94
QUADRO 25 – ORDEM DE IMPORTÂNCIA NO TRABALHO QUE BENEFICIA OS CLIENTES.....	96
QUADRO 26 – OS MOTIVOS QUE LEVAM OS CONCORRENTES DA EMPRESA QUE TRABALHAM A FAZEREM PROPOSTA DE CONTRATAÇÃO .....	97
QUADRO 27 – INVESTIMENTO REALIZADOS EM ANTIGOS CLIENTES .....	99
QUADRO 28 – INVESTIMENTOS REALIZADOS PARA CONQUISTAR NOVOS CLIENTES.....	100
QUADRO 29 – NÍVEL DE IMPORTÂNCIA NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	104
QUADRO 30 – ORDEM DE IMPORTÂNCIA DO TRABALHO QUE BENEFICIA OS CLIENTES.....	106
QUADRO 31 – OS MOTIVOS QUE LEVAM OS CONCORRENTES DA EMPRESA QUE TRABALHAM A FAZEREM PROPOSTA DE CONTRATAÇÃO .....	107

PRETE, Márcia Donizeth. ***Adaptação do modelo de Stewart para avaliação do capital intelectual: estudo de caso no setor agroindustrial.*** 2004. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste.

## RESUMO

O capital intelectual é um diferencial para as organizações num universo empresarial no qual buscam novas estratégias para a competitividade através do seu ativo intangível. A gestão estratégica desses ativos, na organização, foi proposta pela avaliação dos indicadores do capital intelectual. A metodologia utilizada foi de estudo de caso em uma agroindústria para aplicar o modelo de STEWART que foi analisado pelo navegador do capital intelectual. Com a utilização do navegador foram analisados o capital de cliente, estrutura e humano da empresa, observando a direção na qual a empresa se encontra e propor novas estratégias para a sua sobrevivência com base no ativo intangível.

**PALAVRAS-CHAVES:** Capital intelectual, navegador, capital humano, capital de cliente, capital de estrutural.

PRETE, Márcia Donizeth. ***Adaptação do modelo de Stewart para avaliação do capital intelectual: estudo de caso no setor agroindustrial.*** 2004. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste.

### **ABSTRACT**

The intellectual capital is a differential for the organizations in business universe which they search for new strategies for the competitiveness through its intangible asset. The strategical management of these assets in the organization was presented by the evaluation of the intellectual capital pointers. The methodology used case study in a agriculture industry to apply the STEWART model that was analyzed by the intellectual capital navigator. With the use of the navigator the customer capital and structure and human being of the company had been analyzed, observing the direction that company is after all and now suggest new strategies for its intangible asset survival.

**KEYWORDS:** intellectual capital, navigator, human capital, customer capital, structure capital.

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA**

Pode-se definir capital intelectual como sendo “a soma do conhecimento de funcionários, gerentes e diretores em uma empresa, o que pode proporcionar vantagem competitiva”.(STEWART 1998, p.13)

Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que controlam de forma mais eficaz o seu conhecimento, tais como: a Wal-Mart, a Microsoft, a Toyota, a IBM, a General Motors e outras que têm algo muito mais valioso do que ativos físicos ou financeiros: elas valorizavam o seu capital intelectual. (STEWART,1998)

A relação entre informação e conhecimento nas empresas está em que informação é gerada através do desenvolvimento de tecnologias e sistemas de comunicações que são os dados. A conversão de dados em informação requer conhecimento. E o conhecimento é detido pelas pessoas.

Contudo, é necessário o gerenciamento da informação e do conhecimento nas organizações. A gestão do capital intelectual pode, assim, ser definida como uma abordagem disciplinada de ligação para a identificação e para o emprego produtivo do conhecimento e da informação no sentido de criar valor econômico na empresa.

Assim, as necessidades competitivas atuais devem priorizar mais o conhecimento, as experiências, a especialização e os diversos ativos intangíveis, ao invés dos capitais físico e financeiro. O caminho para a excelência, portanto, está na criação de estratégias a partir da gestão dos ativos intelectuais.

Portanto, a estratégia representa as escolhas que a organização faz para a sua sobrevivência e adaptação na sociedade, indica o caminho que a empresa define para o seu negócio e estabelece planos de ação para os processos e relacionamentos com o seu mercado-alvo.

Alguns autores, como, Davenport; Prusak (1998), Sveiby (1998), Klein (1998), Stewart (1998), que vêm desenvolvendo trabalhos sobre gestão e avaliação de capital intelectual, se fundamentam na formação de novas estratégias com perspectiva de posicionamento do mercado, no desenvolvimento de recursos intangíveis ou competências essenciais para o seu sucesso competitivo. Nesta introdução, a questão foi desenvolvida, apenas, com a intencionalidade específica de se contextualizar o capital intelectual na literatura de estratégia.

Em relação à estratégia corporativa, Winter (1998) aborda o conhecimento e a competência que são úteis para o sucesso da empresa. Nessa perspectiva, são questões estratégicas chaves: os tipos de ativos de conhecimento e competência os quais valem a pena desenvolver e o valor que será atribuído a esses ativos.

Porém, para muitas empresas, a estratégia corporativa pode ser desenvolvida com base nos seus ativos intangíveis, como nomes de marca ou “*know-how*” tecnológico que são utilizados para manter a vantagem competitiva no mercado.

Segundo Day (1999), as empresas buscam desenvolver e sustentar as vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. Essas vantagens se baseiam nos seus ativos e nas competências para garantir posições de destaque no mercado. Em ambiente dinâmico, as empresas devem focalizar cada vez mais as estratégias para a renovação das vantagens.

O autor ainda comenta que estratégia é a busca de vantagem competitiva e, ao mesmo tempo, a busca de proteção das vantagens atuais contra a potencial erosão que ocorre ao longo do tempo.

A maioria das empresas, para Collis (2000), busca estratégias corporativas viáveis através da conquista da vantagem competitiva no âmbito de determinado negócio. Enquanto algumas se concentram nas competências essenciais, outras reestruturam o portfólio corporativo e outras ainda procuram construir organizações que aprendem. Contudo, a excelência da estratégia corporativa está no alinhamento dos recursos da organização, tais como, seus ativos, habilidade e capacidades especiais.

Para Fleury; Fleury (2000), quando se comenta sobre as competências essenciais podem ser *de negócios* (mercado, clientes, fornecedores etc.), *técnico-profissionais* (finanças, marketing, processos etc.) e *sociais* (comunicação, mobilização para mudanças, trabalho em times etc.) que apresentam uma visão de estratégia para competir no mercado.

Sistemas flexíveis para clientes, atendimento aos pedidos de forma ágil e desenvolvimento de novos produtos e serviços exemplificam o que Day (1999) chama de competências essenciais que, conjuntamente com a exploração dos ativos, se constituem em formas de se alavancar as vantagens competitivas.

Stalk et. al (2000), por sua vez, conceituam capacidade como um conjunto de processos e negócios visualizados de maneira estratégica. As empresas dispõem de processos de negócios que são valorizados pelos clientes. Com base na análise de suas capacidades, elas identificam os processos de negócios críticos e tentam gerenciá-los para obter retorno a longo prazo.

Os recursos que proporcionam a base para a vantagem corporativa, como relata Collis (2000), podem se basear na capacidade tecnológica ou criar valor através de um conjunto de habilidades gerenciais. A estratégia corporativa em algumas empresas pode, ainda, como comenta o autor, realizar-se através de transferência de experiência, com a finalidade de criar um “*pool*” interno de mão-de-obra qualificada.

Algumas empresas estão buscando vantagens corporativas, com base em competências essenciais que podem ser, por exemplo, habilidades de seus

funcionários, marcas, sistema gerencial, cultura organizacional, sistema de informação e outros. O capital intelectual que engloba todas estas competências pode ser uma solução estratégica de posicionamento nas atividades da organização.

A vantagem competitiva baseada principalmente no capital intelectual pode criar uma posição de destaque para muitas empresas. Klein (1998) comenta que o capital intelectual é uma fonte essencial de vantagem competitiva que deve ser organizada de forma sistemática; portanto, empresas que utilizam a abordagem estratégica baseada nessa gestão criam melhores oportunidades para se posicionarem no mercado.

A utilização do capital intelectual, como é citado por João (2001), configura-se como um diferencial competitivo que permite alavancagem num cenário global, tornando-se um fator de sucesso para a organização. O autor conceitua competência essencial como tecnologia ou habilidade capacitadora que pode ser usada em muitos produtos e serviços.

Todavia, o controle gerencial adequado do capital intelectual parte do pressuposto de que os ativos e os recursos disponíveis sejam eles pessoas, processos organizacionais, tecnologias, cultura organizacional e outros, somente serão relevantes se puderem utilizar, de forma eficaz e eficiente, o conhecimento neles incorporados.

Pesquisando num conjunto de empresas, Graham (1998) conseguiu exemplificar algumas formas de gestão do capital intelectual:

- Utilização de idéias desenvolvidas em equipes nas quais gerentes seniores interagem com empregados em níveis inferiores;
- Utilização de rede de computadores para armazenagem de informações e para o conhecimento da empresa e sua acessibilidade por todos os empregados;

- Utilização de informações de sugestões de cliente que são encaminhadas aos gerentes de P&D, produção, marketing e vendas; e
- Desenvolvimento de dados e informações entre equipes com idéias e tecnologia desenvolvidas nos laboratórios de P&D.

Para algumas organizações, como argumenta Quinn et. al (1998), o desenvolvimento profissional eficaz é observado no decurso de um conjunto de práticas para o gerenciamento do intelecto, através da orientação profissional bem-sucedida.

Porém, as empresas estão criando estratégias empresariais e portfólios, conforme afirma Klein (1998), através do compartilhamento de novas idéias, e a gestão do capital intelectual é incorporada às iniciativas gerenciais e tecnológicas no nível operacional. Um dos desafios das gerências, então, é alavancar o conhecimento, possuído ou gerado pelas pessoas em capital intelectual utilizável pelas organizações.

O capital intelectual é constituído do capital humano, cliente e de estrutura, contudo são as pessoas que possuem conhecimento e que estão inseridos nas organizações. Portanto, o aprendizado organizacional compreende o processo em que o conhecimento é criado através da transformação das experiências por essas pessoas.

As organizações que aprendem, de acordo com Garvin (2000), dispõem de habilidades para criarem, adquirirem e transferirem o conhecimento. Elas são capazes de modificar seu comportamento e refletir o surgimento de novas idéias e conhecimento. As suas principais habilidades são: solucionar problemas de maneira sistemática, experimentar novas abordagens, aprender com as experiências próprias e alheias e transferir o conhecimento de forma rápida e eficiente a toda organização.

Outra característica citada por Graham (1998) da organização que aprende é que as pessoas que compartilham seus conhecimentos dependem umas das outras para a realização do trabalho. O espírito empreendedor e cooperativo

deve, assim, ser encorajado pelas organizações, para que os seus colaboradores possam desenvolver idéias de produtos e serviços em equipes. O melhor uso da estrutura da organização, a capacidade de compartilhamento de informação entre os funcionários da empresa e o resultado com a satisfação do cliente são a chave do sucesso em estratégias utilizadas como o capital intelectual.

Como as empresas competem com base em suas competências, que podem ser tangíveis ou intangíveis, para serem bem sucedidas deverão ter o melhor e mais adequado estoque de recursos para atender às necessidades de seus negócios e utilizá-lo de acordo com as suas estratégias.

Assim, Stewart (1998), considera que o capital intelectual seja utilizado pelas organizações com uma vantagem competitiva e que, com isso, criem novas estratégias com base nos seus ativos intangíveis para se posicionarem no mercado, como muitas já estão fazendo e tornaram-se modelos de gestão.

Stewart (1998) sugere, para a avaliação do capital intelectual, a utilização do navegador que pode ser um indicador do desempenho dos ativos intelectuais da empresa. Essa ferramenta de navegação não deve refletir, apenas, onde a empresa está, mas para onde a mesma deverá dirigir-se, aproveitando melhor a sua estratégia.

## **1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA**

Segundo Gil (1994, p.53), “problema é qualquer questão não resolvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento, isto é, quando se diz que toda pesquisa tem início com algum tipo de problema, torna-se conveniente esclarecer o significado deste termo”.

Problematização, para Severino (2002), é o levantamento e as discussões de problemas relacionados com a mensagem do ator sobre discussão e reflexões de questões explícitas ou implícitas no texto.

Na atualidade do contexto empresarial sinaliza a necessidade de indicadores que possibilitam a avaliação dos ativos intangíveis da gestão do capital intelectual. A partir das considerações iniciais, formula-se o seguinte problema: *como viabilizar o modelo de Stewart para a avaliação do capital intelectual nas empresas? Como aplicá-los numa empresa específica?*

### **1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA**

#### **1.3.1. OBJETIVO GERAL**

Avaliar a aplicação do modelo de Stewart adaptado em empresa do setor agroindustrial.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar dentre os indicadores de desempenho de Stewart, aqueles que possam ser adequados ao setor agroindustrial;
- Analisá-los sob a ótica de gestão do capital intelectual;
- Propor indicadores de desempenho para avaliação do capital intelectual no setor agroindustrial, a partir do modelo adaptado de Stewart;
- Propor práticas de gestão do capital intelectual na empresa, através da análise do navegador de Stewart, que colaborem para um aperfeiçoamento da gestão estratégica da empresa.

### **1.4. JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS**

Segundo Severino (2002, p.161), “esclarecido o tema e delimitado o problema, o autor deve apresentar as justificativas, não apenas, mas, sobretudo, aquelas baseadas na relevância social e científica da pesquisa proposta. O autor expõe

os objetivos que o trabalho visa atingir, relacionados com a contribuição que pretende fazer”.

Este estudo pretende trazer várias contribuições tanto para a área acadêmica, quanto para as empresas que utilizam o capital intelectual como estratégia competitiva. Faz uma revisão da literatura sobre capital intelectual estabelecendo as bases teóricas, através de um modelo para o desenvolvimento de ferramentas adequadas às condições culturais, sociais, tecnológicas e econômicas.

O estudo de caso sugere procedimentos e indicadores para a verificação da evolução empresarial através da gestão do capital intelectual e utilização dos resultados do navegador para criação de novas estratégias que poderão ser implantadas nas organizações.

Este trabalho toma como base análises críticas de pesquisas contidas em artigos e livros sobre capital intelectual e estão reunidas nessa síntese, representando um referencial teórico importante para os pesquisadores, observadores e administradores da área.

Dessa forma, ele permitirá que administradores pesquisadores e estudiosos da área conheçam o modelo de avaliação e utilização dos resultados do navegador como instrumento de informação para criação de novas estratégias competitivas na atual economia.

## **1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO**

No primeiro capítulo, evidencia-se a contextualização estratégica do tema em estudo, definem-se o problema e os objetivos, apresentam-se a justificativa, contribuições esperadas e a própria apresentação da estrutura deste trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica sintetizando todo o processo da revisão da literatura que dá suporte à aplicação da metodologia e análise do caso em estudo.

No terceiro capítulo, desenvolve-se a descrição detalhada dos procedimentos metodológicos, com breve exposição sobre a importância da pesquisa científica, caracterização da pesquisa, instrumento de coleta e tratamento dos dados e a apresentação do estudo de caso. Primeiramente, a caracterização da empresa e seu histórico. Na seqüência, encontra-se a análise detalhada dos dados coletados, dos resultados obtidos e das proposições feitas.

No quarto capítulo, são apresentadas as conclusões e as recomendações para trabalhos futuros. Na parte final, foi inserida a referência e anexos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. DEFINIÇÕES DO CAPITAL INTELECTUAL**

Com o surgimento da economia baseada no conhecimento e inovações, o ambiente empresarial moderno exige das organizações capacidade de mudanças rápidas e o desenvolvimento de novas atitudes e habilidades, ou seja, uma estratégia baseada na vantagem competitiva sustentável para alcançar uma posição de liderança.

Segundo Crawford (apud PADOVEZE, 2000, p.5), “a economia do conhecimento é a sucessora da economia industrial”. Uma série de inovações, como melhoria de produtos e serviços, mudanças e transformações surpreendem e desafiam a sociedade, as organizações e, com isso, surge a denominada sociedade do conhecimento, gerando o mais valioso ativo das empresas – o capital intelectual.

Nessa nova era, a riqueza é produto do conhecimento. O conhecimento é gerado por pessoas que criam as notícias, a opinião, a diversão, a comunicação e outros e que agregam novos valores aos produtos e serviços nas organizações.

Ao conjunto de recursos e ativos intangíveis, atribuem-se os nomes "*knowledge-based assets*" ou capital intelectual como relata Barbosa (2001), sendo que esta última forma parece estar ganhando mais espaço, tanto nos círculos acadêmicos e empresariais, quanto na mídia. Incorporado nos ativos e recursos intangíveis está o fator conhecimento, causa principal, ao mesmo tempo, de sua intangibilidade e valor. Os ativos e recursos das organizações são denominados capital intelectual e, atualmente, exigem uma nova abordagem de controle gerencial pautada, principalmente, na utilização de indicadores e índices não financeiros.

Nesse novo contexto, o conceito de capital intelectual abordado por Wernke (2002) está relacionado a itens como imagem, reputação, tecnologias informacionais, carteira de clientes, flexibilidade operacional, canais de distribuição, domínio de conhecimentos, funcionários capacitados, marcas e patentes, entre outras e tem sido difundido nos meios acadêmicos e literários como o responsável maior pela distinção de determinadas empresas em relação aos de seus concorrentes.

Como o tema vem sendo abordado com maior frequência nas organizações, Edvinsson; Malone (1998, p.3), classificam o capital intelectual considerado como “liderança tecnológica, o treinamento constante dos empregados e até mesmo a rapidez de atendimento aos pedidos de assistência técnica feitos por clientes”.

Outra definição é dada por Lopes (2001, p.21) é: “capital intelectual compõe-se de um conjunto de recursos intangíveis, como por exemplo: as marcas, patentes, os direitos autorais, as carteiras de clientes, capacidade dos fornecedores, os pontos de venda, o prestígio da empresa, os recursos humanos, a qualidade dos produtos e serviços, a estrutura organizacional, o grau de racionalização dos procedimentos e a tecnologia de informação e outros”. O autor considera ainda que capital intelectual constitui os recursos existentes nas empresas, mas que a contabilidade ainda não conseguiu atribuir valor.

Portanto, o capital intelectual tornou-se uma ferramenta em que a necessidade de extrair o máximo do valor do conhecimento organizacional é maior agora do que no passado e o seu gerenciamento poderá obter o valor de outros ativos tangíveis. Nas empresas em que esse ambiente está mudando rapidamente, a sua utilização ainda é um campo emergente.

A avaliação da empresa, a partir dos ativos intangíveis propostos por Raupp (2000), como cultura organizacional, satisfação de clientes, inovação constante de produtos, comprometimento e empenho dos empregados e da força de trabalho, responsabilidade social, visão de futuro de longo alcance,

aprendizados contínuos não são registrados na contabilidade, porém de importância relevante para o seu gerenciamento.

Para Sveiby (1998, p.10), “os ativos intangíveis são considerados como marcas, relacionamento com o cliente e a competência dos funcionários que são melhores vistos como estruturas de conhecimento”.

Entretanto, os ativos intangíveis estão, cada vez mais, ganhando espaço no meio empresarial, através do capital intelectual, porém a falta de objetividade torna-se o seu maior obstáculo, não encontrando soluções imediatas.

Padoveze (2000, p.8) comenta que o “capital intelectual é para diferenciar esse ativo intangível (intelectual, de conhecimento) dos demais ativos físicos da empresa. Dessa maneira, o valor da empresa é o somatório do capital intelectual mais o capital físico, representados pelos ativos tradicionais da empresa”.

As organizações da era industrial, há muitas décadas, também possuíam capitais intelectuais que eram representados pela experiência acumulada e pelo esforço de pesquisas em novos métodos administrativos, porém, com a evolução, muitas empresas começaram a prestar mais atenção na qualidade aparentemente abstrata de seus funcionários, como: lealdade, capacidade de se relacionar com os clientes e disposição para correr riscos e procurar meios de medi-las de maneira formal.

A transformação da era industrial para a era do conhecimento trouxe muitas mudanças na sociedade e principalmente nas organizações nas quais há necessidade de priorizar a gestão desses ativos intangíveis.

Segundo Stewart (1998, p. 60), a definição funcional dada ao “capital intelectual seria a soma das patentes, processos, habilidades dos funcionários, tecnologias, informações sobre clientes e fornecedores e a experiência da organização”.

Contudo, o gerenciamento desses ativos intangível é uma das chaves criadoras de valor empresarial na era do conhecimento e, cada vez mais, as organizações devem desenvolver processos formais ou possibilitar que novas tecnologias se ocupem dessa matéria, principalmente nas empresas, em que os ativos intangíveis são, às vezes, maiores que os tangíveis.

Lima (2001, p.23) classifica “o capital intelectual como sendo um ativo intelectual de uma organização que corresponde aos conhecimentos acumulados pelo funcionário da empresa, sua experiência, fatos que certamente adicionam valor aos produtos e serviços”.

A criação de vantagem competitiva sustentável requer um profundo conhecimento do contexto de atuação da organização. A informação é, na maioria das vezes, muito dinâmica e surpreendente que requer mecanismos os quais contribuam para acompanhar o comportamento dos seus movimentos, preferencialmente, em tempo real.

O capital intelectual está criando vantagens sustentáveis por gerar retornos crescentes, ao contrário dos ativos tangíveis que, com o uso constante, diminuem com o tempo. A administração tradicional, com seus organogramas burocráticos, está perdendo dimensões e abrindo espaço à inteligência competitiva, ou seja, o que as pessoas possuem. Entretanto, as empresas bem-sucedidas deixaram de lado as estruturas hierárquicas para se reorganizarem de forma que os ativos intangíveis agreguem novos valores.

Mesmo havendo toda a valorização e questionamento sobre o capital intelectual, as empresas têm muita dificuldade de aceitarem esta nova situação de mudança nos conceitos empresariais e até mesmo implantarem em seus processos novas técnicas para futuras melhorias.

Lopes (2001, p.10) cita que “o capital intelectual corresponde aos recursos intangíveis e alguns tangíveis, ambos de difícil mensuração, existentes no patrimônio das pessoas físicas ou jurídicas e que permanecem excluídos dos

mais importantes relatórios contábeis (balanço patrimonial e demonstrativos de resultados) elaborados nas empresas”.

Os autores Edvinsson; Malone (1998), Stewart (1998), Sveiby (1998), Padoveze (2000), Lopes (2001), Lima (2001), Wernke (2002) são unânimes em suas definições em que o capital intelectual é o ativo intangível de fundamental importância para a organização.

Nonaka (2000, p.28) reforça a posição que “apesar de toda conversa sobre “poder da mente” e “capital intelectual”, poucos gerentes apreendem a verdadeira natureza da empresa criadora de conhecimento e muito menos sabem gerenciá-lo”. Klein (1998) explica que deve haver a motivação por parte dos gerentes para *alavancar* o capital na organização.

Pode-se acreditar que o capital intelectual ainda é como um oceano recém-descoberto em que os executivos não sabem como lidar com a situação encontrada com os ativos intangíveis, ou seja, têm um mapa, mas não sabem como navegá-lo. O mapeamento do seu capital intelectual trará importantes resultados dos quais a empresa necessita para criar suas estratégias.

As principais características do capital intelectual são classificadas por Paiva (2000), no quadro 1.

**QUADRO 1 – AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL INTELECTUAL**

CARACTERÍSTICAS	SITUAÇÕES ENCONTRADAS
Intangibilidade	Não têm existência física
Volatilidade	Não existe garantia da sua permanência na empresa; inconstante.
Recurso ilimitado	Único ativo que aumenta com o uso. Idéias geram novas idéias; o conhecimento compartilhado permanece com o doador e ao mesmo tempo enriquece o recebedor;
Difícil identificação	Onde encontrá-los? Quem os possui? Quem são os responsáveis por sua gerência?
Difícil mensuração	O grande desafio da contabilidade.
Diversidade de forma que assume	Conhecimento, pesquisa, relatórios, livros, marcas patentes etc.

**FONTE: PAIVA (2000).**

As principais características do capital intelectual como a intangibilidade, volatilidade, recurso limitado, mensuração, identificação e diversidade da forma que assume são as situações encontradas por muitos gerentes, diretores e proprietários em suas organizações para as quais, no passado, não se agregava tanto valor como nos dias atuais.

## 2.2. AS RAÍZES DO VALOR DE UMA EMPRESA

Para se entender melhor o papel do capital intelectual em uma organização, Edvinsson; Malone (1998) descrevem o seguinte: considerando a empresa como um organismo vivo, digamos uma árvore, então, o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros trimestrais, brochuras explicativas e outros documentos constitui o tronco, os galhos e as folhas. O investidor inteligente examina essa árvore em busca de frutos maduros para colher. Presumir, porém, que essa é a árvore inteira, por representar tudo que seja imediatamente visível, é certamente um erro. Metade da massa, ou o maior conteúdo dessa árvore encontra-se abaixo da superfície, no sistema de raízes. Na figura 1, é demonstrada a metáfora feita pelo autor para compreender o papel do capital intelectual, considerando uma empresa como um organismo vivo.

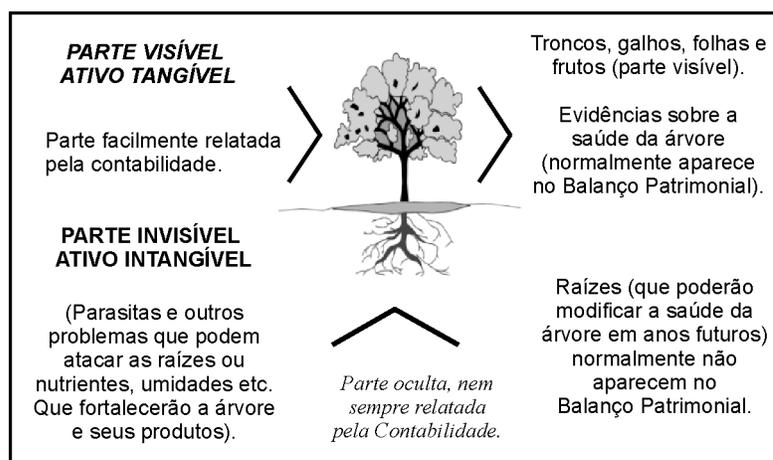


FIGURA 1 – ILUSTRAÇÃO DA METÁFORA DA ÁRVORE.

FONTE: ADAPTADO POR EDVINSSON; MALONE (1998).

Complementam Edvinsson; Malone (1998) com a explicação em sentido figurado que as partes visíveis da árvore, tronco, galhos e folhas representam a empresa conforme é conhecida pelo mercado e expressa pelo processo contábil. O fruto produzido por essa árvore representa os lucros e os produtos da empresa. As raízes, massa que está abaixo da superfície, representam o valor oculto. Para que a árvore floresça e produza bons frutos, ela precisa ser alimentada por raízes fortes e saudáveis.

Para a contabilidade, o capital intelectual sempre existiu sob a denominação “*goodwill*” o mesmo que *fundo de comércio*. As mudanças ocorridas na sociedade e principalmente nas organizações fizeram com que se desse maior atenção aos ativos intangíveis que são as raízes que alimentam a árvore. Atualmente, gerentes, administradores e diretores estão muito mais cautelosos em seu gerenciamento.

Na metáfora da árvore, em economias anteriores, o que era visto, valorizado e registrado pelas empresas eram apenas os ativos tangíveis que normalmente apareciam nas demonstrações contábeis.

Denota-se a existência de concordância entre a definição de Edvinsson; Malone (1998) e a definição de Klein; Prusak (apud STEWART, 1998, p.61) “em que a inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral – ou seja, quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, uma agenda para reunião, a descrição de um processo); quando capturada de uma forma a qual permite que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado como moedas em um bueiro. O capital intelectual é conhecimento útil em nova embalagem. Portanto, é o material intelectual que foi *formalizado, capturado e alavancado* em produzir um ativo de maior valor”.

A embalagem a qual se referem os autores poderia ser a transformação de um conhecimento em ativos tangíveis, sendo assim, o capital intelectual está ligado diretamente aos ativos físicos de uma organização. Contudo, enquanto tais,

são intangíveis e a organização somente alcançará seus objetivos e aumentará a sua riqueza com a presença de pessoas capacitadas.

### **2.3. O DESAFIO PARA A CONTABILIDADE SOBRE OS ATIVOS INTANGÍVEIS**

A transformação dos dados fornecidos pela contabilidade em informações úteis ao processo decisório é uma busca constante. Essa tarefa tem sido dificultada diante da velocidade e variedade das mudanças que têm ocorrido. Segundo Drucker (1999), a contabilidade tornou-se a área intelectualmente mais desafiadora no campo gerencial e a mais turbulenta.

As organizações modernas abordadas por Raupp (2000) mostram-se cada vez mais estáticas e obsoletas para evidenciar em suas demonstrações contábeis as parcerias estratégicas, habilidades de funcionário, trabalho em equipe, planejamento estratégico, marketing em rede de multimídia e repositórios vitais de recursos humanos intelectuais.

O monitoramento e a valorização do capital intelectual no decurso de registros contábeis, explicados por Klein (1998), poderão facilitar a gerência de sistemas e processos e darão suporte à contabilidade, e um conhecimento maior aos sistemas tradicionais de gestão de ativos tangíveis.

Stewart (1998, p.54) explica que “a contabilidade mede o acúmulo e a concentração de capital de uma empresa e baseia-se em custos, porém o modelo torna-se inválido quando os ativos em questão são os intangíveis”.

O modelo tradicional da contabilidade não acompanhou as mudanças econômicas e globais, deixando de reconhecer os efeitos patrimoniais que a nova dinâmica organizacional apresenta, baseada em estratégia, parcerias, trabalhos de equipe, recursos de multimídias e intelectuais.

A grande dificuldade da contabilidade, segundo Lima (2001), está no registro dos valores intangíveis, como marca de produto ou até mesmo do seu capital intelectual, justamente pela sua subjetividade em garantir com exatidão valores

econômicos e a impossibilidade de estimar os futuros resultados que poderão proporcionar para a empresa.

Observa-se que com todas essas dificuldades encontradas pela contabilidade, houve grandes mudanças ocorridas na civilização até os dias atuais que podem ser descritas no quadro 2 por (TOFFLER,2001).

*QUADRO 2 – AS TRÊS GRANDES ONDAS DE MUDANÇAS DA CIVILIZAÇÃO*

	<b>AGRÍCOLA</b>	<b>INDUSTRIAL</b>	<b>CONHECIMENTO</b>
	– (8000 a.c. até 1750 D.C.) , ou seja, demorou quase 10.000 anos para ser concluída.	(1750 a 1950), ou seja, durou apenas 200 anos para ser concluída.	Começou na década de 50, continua até os dias de hoje.
Base da economia	Terra.	Fontes energéticas não renováveis (carvão, gás, petróleo).	Informação e conhecimento.
Economia	Descentralizada.	Separação entre o produtor e o consumidor (mercado).	Global.
Energia que movia a economia	Potência muscular humana e animal e fontes renováveis (sol, vento etc.).	Máquinas.	Forças mentais e intelectuais.
Meios de transporte e comunicação	Difíceis; precários; quase inexistentes.	Estradas de ferro; rodovias; transporte aéreo, correio, telégrafo, telefone.	Velozes, poderosos, diversificados; teia global.
Estoques	Limitados.	Ilimitados.	Virtuais.
Local de trabalho	Campo.	Fábrica, indústria.	Escritório, casa.
Trabalhador	Camponês.	Operário; alta especialização.	Do conhecimento; generalista.
Ênfase contábil	Partida simples.	Partidas dobradas; custo histórico; elaboração de relatórios contábeis.	Sistemas de informação e capital intelectual.

*FONTE: TOFFLER (2001).*

Pode-se analisar que em cada onda de mudanças existem transformações na sociedade. A terceira onda de transformações agregou valores através do conhecimento para as organizações e a ênfase contábil fica com a

preocupação de como avaliar e medir o ativo intangível e transferir para as demonstrações contábeis.

O capital intelectual ainda não se enquadra nos modelos contábeis tradicionais por considerar inúmeras variáveis que não repercutem imediatamente nos resultados das empresas e, portanto, não são levadas em conta pela contabilidade atual; por exemplo: a lealdade da clientela, desenvolvimento da competência dos empregados, satisfação dos empregados etc. Corresponde a ativos de natureza intangível, que são categorias de ativos de mais difícil avaliação por não possuírem existência física, apesar de representarem valor patrimonial para a empresa.

Drucker (1999, p.94) advoga que “igualmente drásticas são as mudanças necessárias para um controle gerencial efetivo”; os balanços não demonstram a verdadeira realidade das organizações para tomada de decisões.

Um grande problema que se apresenta para a contabilidade decorre da intangibilidade desses ativos que agregam valores para empresa, mas não possuem um valor real para ser registrado. Lidar com ativos intangíveis, na verdade, não é novidade para os contabilistas, por exemplo, para contabilizar marcas, patentes, direitos autorais, para cuja avaliação existem algumas regras definidas. Todavia, esses representam apenas parte do capital intelectual.

Os ativos intangíveis, para Edvinsson; Malone (1998), surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extracontábeis que podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa. Consta-se que a contabilidade não demonstra em seus relatórios contábeis o valor intelectual da organização, o que evidencia uma desatualização desses relatórios não refletindo o verdadeiro estado patrimonial (tangível e intangível) das empresas.

Muitas vezes, as decisões são tomadas com base na análise dos indicadores financeiros, mas é desconsiderada toda análise do ativo intangível por não haver registros e indicadores. Podendo provocar grandes transtornos para as empresa.

A contabilidade está buscando fórmulas capazes de gerar mecanismos para que se atribua um valor ao capital intelectual das organizações, pois o poder de fogo das empresas não se concentra mais nos ativos tangíveis, mas sim nos intangíveis, desafio até então não mensurado e demonstrado nos relatórios contábeis. Nesse sentido, o grande desafio, neste novo milênio, é encontrar uma maneira adequada para mensurar e contabilizar o ativo intelectual de natureza intangível, considerado, nesta nova era, o ativo mais valioso da organização.

O capital intelectual é enfatizado como um conjunto de conhecimento, informação e “*know-how*” que agrega valores a produtos e serviços, mediante aplicação da inteligência humana. Portanto, uma vantagem sustentável de competitividade. A responsabilidade da contabilidade é de informar os valores desses intangíveis e seu retorno para a empresa e seus usuários em geral.

Por outro lado, transformar o capital intelectual em valores dentro dos relatórios contábeis, servindo como fonte de informações é, sem dúvida, um grande passo na história do conhecimento contábil. Ainda segundo Edvinsson; Malone (1998), a mensuração do capital intelectual é uma idéia revolucionária e, como a maioria das revoluções, se recusará a permanecer dentro dos limites que foram estabelecidos para ela.

Edvinsson; Malone (1998) complementam que a equipe de capital intelectual, da empresa Skandia AFS, a maior companhia de seguros e de serviços financeiros na Escandinávia, elaboraram um esquema pelo processo de redução. Primeiramente, verificaram o valor da empresa no mercado de ações, do qual diminuiriam o seu capital financeiro. O saldo restante foi considerado o capital Intelectual da empresa. O grupo Skandia AFS foi a primeira empresa no mundo a divulgar um relatório contendo informações sobre a avaliação do seu capital intelectual. Elaborou uma fórmula para mensurar o valor do capital intelectual daquela organização, onde verificou o valor da empresa no mercado de ações, subtraiu o seu capital financeiro e o que sobrou foi considerado o capital Intelectual.

Na história do capital intelectual, a Skandia AFS foi a primeira empresa a se preocupar em tentar demonstrar os valores dos seus ativos intangíveis, e através desse trabalho, muitas pesquisas foram desencadeadas.

#### **2.4. VALORES GLOBAIS DOS ATIVOS INTANGÍVEIS**

Edvinsson; Malone (1998, p.2) citam exemplos de empresas que são avaliadas acima do valor registrado em balanço contábil, tais como: “a Southwest Airlines é avaliada a um preço maior do que outras empresas aéreas tradicionais. Nestcape, uma empresa de US\$ 17 milhões de patrimônio, com cinquenta empregados, abre seu capital mediante uma oferta inicial de ações que atribui à empresa um valor de US\$ 3 bilhões no fim do dia. A Microsoft, uma corporação de US\$ 8 bilhões de patrimônio, anunciou seu sistema operacional Windows 95 e observou o preço de suas ações se elevarem para mais de US\$ 100, tornando-se uma corporação mais valiosa que a Chrysler ou a Boeing”.

Eis um comentário feito por Sveiby (1998, p. 4) sobre o assunto “os demonstrativos financeiros tampouco são mais esclarecedores. Estão cheios de números, mas nenhum deles oferece aos investidores qualquer explicação sobre a razão pela qual as ações da Microsoft são negociadas acima do valor de seu ativo tangível”.

Outra situação encontrada por Sveiby (1998) é das empresas siderúrgicas Bethlehem Steel e a Nucor. A primeira representa uma indústria tradicional e a outra representa as novas tecnologias em miniusinas e uma abordagem gerencial que desencadeia a competência dos funcionários. Resultados: os ativos tangíveis das duas empresas são aproximadamente o mesmo, porém a rentabilidade da Nucor é de 17 por cento sobre o patrimônio líquido, contra 3 por cento da Bethlehem Steel, que como consequência, o mercado acionário proporciona a Nucor uma valorização de US\$ 4,6 bilhões de suas ações e apenas US\$ 1,7 bilhão a Bethlehem Steel.

As situações relacionadas de intangibilidade demonstram que muitas empresas, como: Wal-Mart, McDonald's, American Express, Toyota, IBM e outras empresas de setores diversos apresentam os valores de mercado superiores aos citados em balanço patrimonial e isto é devido aos seus ativos intangíveis, conforme apresentado na figura 2:

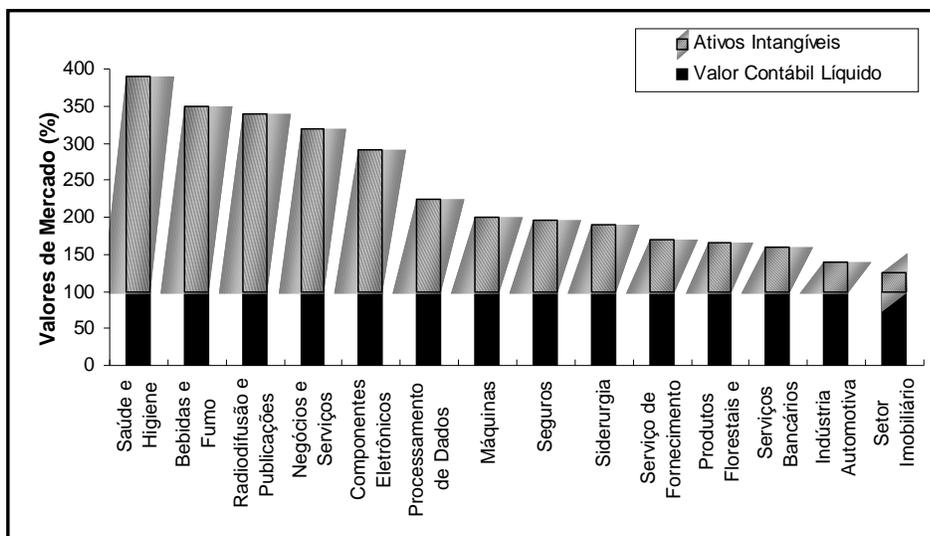


FIGURA 2 – VALORES DO MERCADO GLOBAL DOS ATIVOS INTANGÍVEIS.

FONTE: SVEIBY (1998).

Para H. Thomas Johnson, professor de Administração de Empresas na Universidade Estadual de Portland (Oregon) (apud EDVINSSON; MALONE, 1998, p.3) “o capital intelectual escondia-se no interior do mais misterioso lançamento contábil, aquele referente ao “*goodwill*”, o mesmo que *fundo de comércio*.”

“Quando uma empresa é comprada por um valor superior ao seu valor contábil, essa diferença normalmente consiste em ativos intelectuais – previsões de receita de patentes, relacionamento com o cliente, valor da marca etc., além de um prêmio para a obtenção do controle gerencial. Como as regras contábeis não permitem que se pague alguma coisa em troca de nada, os contadores simplesmente subtraem o valor contábil do preço de compra e denomina a diferença de *fundo de comércio*, um termo que, essencialmente, não significa

nada. Examinam o que as empresas pagam para adquirir outras, entretanto, muitas vezes, o *fundo de comércio* é responsável por mais da metade do preço de compra”. (STEWART,1998, p.56)

No entanto, demonstra-se que, mesmo antes da *era do conhecimento*, os ativos intangíveis eram classificados como “*goodwill*” ou *fundo de comércio*, mas com a evolução do conhecimento recebeu o título de *capital intelectual*.

“Tradicionalmente, o “*goodwill*” ressaltava ativo incomum, mas existentes, como as marcas registradas. Em comparação, o capital intelectual abrange ativos mais difíceis de serem expressos, como a capacidade de uma empresa aprender e adaptar-se” como relata, (EDVINSSON; MALONE,1998, p.3).

A gestão do capital intelectual é uma incógnita para muitos executivos, como afirma Stewart (1998) devido, ainda, não saber como administrá-lo. Um dos motivos pelos quais as pessoas não dão muita atenção ao capital intelectual é o fato de não poderem ver os ganhos gerados pelo cérebro – os retornos de seu investimento. Um investidor que escolhe entre comprar ações da IBM ou da Microsoft baseando-se apenas em seus resultados financeiros não aprenderia nada sobre o que tornam as duas empresas valiosas.

A contabilidade sempre tratou a discussão sobre o capital intelectual como ativo intangível, classificado como *fundo de comércio*. Mas diante das mudanças organizacionais ocorridas, tornou-se um tema de grande importância, também sendo abordado pela administração, para a busca de novas soluções.

Dessa forma, é necessária a mudança na racionalidade de pensamento de gerentes, administradores, diretores, acadêmicos e pesquisadores, observando a importância da gestão do capital intelectual nas empresas para que faça parte do seu dia-a-dia.

## 2.5. A ERA DA INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO

Em Português, a palavra conhecimento parece ter vários significados, conforme Thomas Kuhn (apud SVEIBY, 1998), “que pode significar informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza e assim por diante. A definição depende do contexto em que o termo é empregado”.

Enquanto a filosofia da ciência define o conhecimento como o resultado da relação entre o sujeito (o que apreende) e o objeto (apreendido), Davenport; Prusak (1998) identificam o conhecimento como dados e informação objetiva, como por exemplo, sabedoria, determinação, ação e outras.

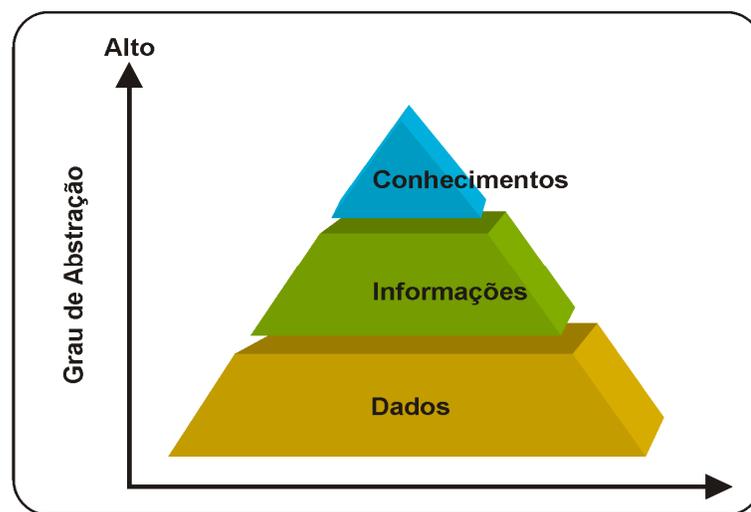
Na era do conhecimento, a suas dimensões podem estar introduzidas na ciência, nas notícias, na opinião, na diversão, na comunicação, nos serviços de atendimento ao cliente, nas novas estruturas organizacionais tornaram-se as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da sociedade e das organizações.

Contudo, o volume de informações a serem monitoradas cresce exponencialmente nas empresas, tornando-se cada vez mais difícil a definição de estratégias que garantam a sua sobrevivência e isso ocorre devido às variáveis que caracterizam esse novo ambiente competitivo gerando incertezas.

Neste sentido, Davenport; Prusak (1998, p.7) explicam que o “conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados. Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer virtualmente todo o trabalho, ou seja, o conhecimento é entregue através de meios estruturados, tais como livros e documentos, e de contatos pessoa a pessoa que vão desde conversas até relações de aprendizado”.

Diante disso, Padoveze (2000, p.5) comenta que “o conhecimento é gerado pelo ser humano, acumulado e administrado pela sociedade e operacionalizado pelo ser humano para satisfação de suas necessidades”.

O conhecimento está mais próximo da ação que leva a empresa à tomada de decisões do que a informação e os dados e, quando ele se movimenta para baixo na cadeia de valor ele, cria o que se chama a reversão do conhecimento que é o excesso de dados como é citado na figura 3:



*FIGURA 3 – ABSTRAÇÃO ENTRE DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS.  
FONTE: DAVENPORT; PRUSAK (1998).*

Em pesquisa realizada por Damiani (2001), o resultado do interesse crescente por empresas em discutir melhorias de práticas de gestão do conhecimento tem aumentado, entretanto, a criação de conceitos para engenharia de processos de negócios, estratégias, mudança organizacional e tecnologia da informação tem adicionado ao organograma de algumas empresas a figura do CKO (*chief knowledge officer*), ou seja, o gestor do conhecimento.

Os fatores de produção como terra, mão-de-obra e capital não desapareceram com a era do conhecimento, mas se tornaram secundários e, integralizados ao conhecimento especializado, geram o que as organizações necessitam para sobreviver.

As empresas de grande porte, daqui a vinte anos, como relata Drucker (2000), terão a metade dos níveis gerenciais dos que são apresentados hoje. Assim, elas deverão utilizar a inovação e serem mais empreendedoras, pois essas novas mudanças são exigência da tecnologia da informação e, até mesmo para sobreviverem, deverão converter-se em organizações de especialistas perspicazes e bem informados.

Entretanto, parece razoavelmente óbvio que a informação e o conhecimento estão se tornando mais importantes com a evolução da sociedade e da economia. Com isso, o quadro 3 evidencia as mudanças da perspectiva industrial para a do conhecimento.

**QUADRO 3 – PERSPECTIVA INDUSTRIAL PARA PERSPECTIVA DO CONHECIMENTO**

Item	Perspectiva industrial	Perspectiva do conhecimento
Pessoas	Geradores de custo ou recursos	Geradores de receita
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para os recursos da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informação	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D)
Estrangulamentos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (hardware)	Estruturas intangíveis (conceitos e software)
Fluxo de produção	Regido pela máquina	Regido pelas idéias
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo de redes
Relacionamento com clientes	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	Da redução dos lucros	De aumento e redução de lucros

**FONTE: SVEIBY (1998, P.32).**

Como muitas empresas do setor de negócios e serviços já operam na economia do conhecimento, a mudança de foco da perspectiva industrial para a do conhecimento está gerando conseqüências gerenciais nas práticas de abrangência desses princípios.

Nessa situação encontrada, a competitividade das organizações, para Paiva (2000), passou a ser determinada pelas idéias, experiências, descobertas e a especialização que conseguiu difundir, isto é, o conhecimento se tornou básico para as empresas funcionarem. Os ativos materiais e de alta tecnologia apenas terão valor se as pessoas tiverem o conhecimento necessário para fazê-los funcionar adequadamente.

O conhecimento organizacional, como exemplo, a Xerox, IBM, 3M e outras empresas é muito mais dinâmico que o conhecimento individual em que o “*know-how*” técnico, atendimento ao cliente, apresentação do marketing têm que agregar valores para a competitividade progressiva da economia global. Drucker (1999) complementa sobre essa discussão que o conhecimento tem que ser rotativo na organização, ou seja, as pessoas terão que adquirir novos conhecimentos a cada quatro ou cinco anos, sob a pena de se tornarem obsoletas.

O importante é que o conhecimento esteja sempre aperfeiçoando através da inovação em todos os departamentos, criatividade, experiências, compartilhamento de informação entre os funcionários, agregando valores e que se crie um ambiente dinâmico na célula social, tornando-se a maior vantagem competitiva da empresa.

Para o desenvolvimento desse processo de compartilhamento, o poder das redes de computadores e comunicação observados por Davenport et. al (1998) é que se transformaram em grandes armas para a transmissão da informação; entretanto, a informação precisa ser compartilhada entre os indivíduos. Porém, em muitas organizações, as iniciativas de implantar as idéias de gerência da informação fracassaram ou estão a caminho do fracasso, devido ao fato de não

haver uma política de informação na empresa, ou seja, a informação não fazia parte da sua cultura.

Esse conjunto de atributos, na visão de Garvin (2000, p. 55) é que “as organizações como Honda, Corning, General Electric e outras se tornaram excelentes em converter os novos conhecimentos em novas formas de comportamento”, isto é, aprenderam a inovar.

Muitas empresas, segundo Davenport et. al (1998) analisam que o acesso e uso da informação são os recursos mais valiosos de um negócio, bem como aumentam a sua qualidade dos serviços prestados e produtos.

Os autores identificam a existência de modelos de política da informação nas organizações que podem ser de utopia tecnocrática, anarquia, feudalismo, monarquia e federalismo. Algumas dessas políticas, geralmente, são predominantes e, em outros casos, conflitam-se entre si. Entretanto, escolhido o modelo, a empresa poderá gerenciá-lo no seu dia-a-dia. No quadro 4, são citados os cinco modelos de política da informação e a sua descrição.

*QUADRO 4 – POLÍTICA DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES*

<b>MODELO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Utopia tecnocrática	Uma abordagem técnica da gerência da informação enfatizando os recursos da informação da organização com base em tecnologias emergentes.
Anarquia	A falta de qualquer política geral de gerência de informação, deixando a cada um a obtenção e gerenciamento das suas próprias informações.
Feudalismo	A informação é gerenciada por departamentos e de forma individualizada, as quais definem suas necessidades e prestam contas somente de informações limitadas para a corporação como um todo.
Monarquia	A definição de categorias de informação e estruturas de prestação de contas pelos líderes da empresa, que podem ou não compartilhar a informação voluntariamente após coletá-la.
Federalismo	Uma abordagem à gerência de informação baseada no consenso e na negociação com os elementos-chave de informação da organização e com as estruturas de comando.

*FONTE: DAVENPORT ET. AL (1998).*

A chave do sucesso na gerência da política da informação é saber quais dos modelos políticos estão em ascensão na empresa e como organizá-los para o seu melhor funcionamento.

## 2.6. A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NA ERA DA INFORMAÇÃO

Kennedy (1998) apresenta um prospecto da evolução da categoria de trabalhadores de 1900 a 2000. O trabalho ligado à área de produção era muito maior em 1900, cerca de 82.4% do que em 2000 que compreendem 59.0%. Isso ocorreu devido à valorização de pessoas que trabalham com a informação. No quadro 5 é demonstrada a evolução da mudança de categoria de trabalhadores da produção para gerentes administrativos e profissionais técnicos de 1900 a 2000.

QUADRO 5 – CATEGORIAS DE TRABALHO DE 1900 – 2000

Anos	Trabalhadores de produção e serviços	Gerentes administradores e profissionais técnicos
1900	82.4%	17.6%
1940	68.9%	31.1%
1980	47.5%	52.5%
Estimado para 2000	41.0%	59.0%

FONTE: KENNEDY (1998).

A diferença entre o valor dos ativos e seus valores no mercado aberto remonta ao período da revolução industrial e acentuou-se a partir da década de 50 com a popularização dos equipamentos de processamento de dados que provocaram a transição da sociedade industrial para a sociedade de informação, transformando algumas organizações tradicionais em organizações baseadas em informação (SVEIBY, 1998; STEWART, 1998).

Damiani (2001) efetuou estudo comparativo entre Brasil e os Estados Unidos sobre gestão do conhecimento. Com o objetivo de verificar determinados

pressupostos sobre gestão do conhecimento nas empresas brasileiras e americanas. Alguns resultados, do estudo são apresentados a seguir.

- Gestão do conhecimento não é moda;
- As empresas estão preocupadas com possíveis perdas no caso de saída de um funcionário chave. São essas que mais aderiram à gestão do conhecimento;
- As empresas não aplicam tecnologia tendo como foco a gestão do conhecimento;
- As pessoas gostariam de compartilhar o conhecimento dentro das empresas, mas não têm tempo;
- As ferramentas para a gestão do conhecimento são mais usadas em empresas de tecnologia;
- A gestão do conhecimento é mais utilizada por empresas do setor de serviços;
- Quanto maior o investimento em gestão do conhecimento, maior a satisfação com seus resultados;
- A maioria das empresas utiliza consultoria externa para o desenvolvimento do projeto;
- Empresas cujo projeto de gestão do conhecimento é patrocinado por pessoas de maior nível hierárquico investem mais;
- Para 81% dos brasileiros e 92% dos americanos a gestão do conhecimento é importante para o futuro dos negócios;
- 50% dos brasileiros e 88% dos americanos respondentes apontaram a melhoria na transferência de conhecimento por toda a empresa como o principal objetivo atingido; e

- A cultura da empresa aparece como principal barreira para 44% dos brasileiros e 38% dos americanos das empresas respondentes.

No período de 1989 e 1993, Sveiby (1998, p. 25) analisa que “nos Estados Unidos as empresas que apresentaram maior crescimento são as empresas do conhecimento que estavam agrupadas como agências de propaganda, escritório de contabilidade e advocacia, consultores gerenciais e de engenharia junto com corretores de imóveis, consultores de informática e em alguns países os produtores de “*software*”.

Entretanto, para Costa (2001), o início da década de 90 foi marcado por um novo choque de competição: a abertura de mercados e o reflorescimento da tecnologia da informação. Portanto, como dentro de um “furacão”, muitos assistiram a negócios sendo radicalmente transformados, desaparecendo, e inúmeros outros sendo criados a uma velocidade jamais imaginada.

Drucker (1999, p.196) menciona “que os trabalhadores industriais demitidos não podem se transferir simplesmente para o trabalho do conhecimento da mesma maneira pela qual os agricultores e servidores domésticos passaram para o trabalho industrial”, isso é devido à falta de qualificação, educação formal e mudança nos valores, de cultura e crenças.

Assim, o conhecimento adquirido nas academias, a partir dos anos 50, como ressalta Antunes (2000), passou a ser valorizado nas empresas. Os gerentes necessitavam ter diploma de curso superior para exercer a sua função que até então não era exigido.

Para Rich Karlgaard, editor da Forbes ASAP – editorial de 1993 (apud EDVINSSON; MALONE, 1998), a inteligência humana e os recursos intelectuais constituem, presentemente, os ativos mais valiosos de qualquer empresa.

Por outro lado, Sveiby (1998, p.23) considera que “a maioria dos funcionários das empresas do conhecimento são profissionais altamente qualificados e com alto nível de escolaridade, isto é, são trabalhadores do conhecimento. Essas

empresas possuem poucos ativos tangíveis. Seus ativos intangíveis são muito mais valiosos do que seus ativos tangíveis”.

Com esta nova realidade, os proprietários, gerentes e diretores de empresa terão que saber lidar com a capacidade e habilidade de seus funcionários para extrair o máximo desses valores agregados para obter vantagem competitiva nos serviços prestados e nos novos produtos lançados no mercado.

Esse cenário é evidenciado por Stewart (1998, p.11): “os países, as empresas e os indivíduos dependem cada vez mais dos ativos intangíveis como: patentes, processos, habilidades, tecnologias, informação sobre clientes e fornecedores e a velha experiência. Até o papa João Paulo II reconheceu a crescente importância do “*know-how*”, da tecnologia e da habilidade” em sua encíclica *Centesimus Annus*, de 1991, ao escrever: “Se antes a terra e depois o capital” eram os fatores decisivos da produção, hoje o fator decisivo é, cada vez mais, o homem em si, ou seja, seu conhecimento”.

Como relata Stewart (1998), na utilização de uma lata de cerveja e a tecnologia utilizada na transformação da lata de aço para a de alumínio. Ela simboliza um emblema do trabalho industrial operário. Entretanto, a lata de cerveja é muito mais do que isso: é um artefato de uma nova economia baseada no conhecimento, um indício de como o conhecimento tornou-se o componente mais importante da atividade de negócios.

Finalizando estas considerações preliminares, Stewart (1998, p.15) elucida que “a nova economia transformará a antiga economia e reduzirá sua importância relativa. O presidente da Microsoft, Bill Gates, até o momento, o preeminente capitalista da era do conhecimento, gasta seu dinheiro em uma enorme casa e em carros sofisticados, coisas realmente tangíveis. A revolução industrial não acabou com a agricultura, pois ainda temos que comer; e a revolução da informação não acabará com a indústria, pois ainda precisa-se das latas de cerveja”.

Mesmo havendo essas mudanças organizacionais, o conhecimento é um ativo intangível e invisível à organização e se tornou a sucessora da era industrial. O homem com seu acúmulo de conhecimento, informação e aprendizado gera as novas riquezas necessárias para a evolução das empresas bem sucedidas.

## 2.7. CLASSIFICAÇÃO DO ATIVO INTANGÍVEL

Além dos bens tangíveis, a empresa é formada por elementos imateriais, incorpóreos ou intangíveis, como relata Sá (2000). Esses elementos influem no aumento da funcionalidade que pode alcançar todos os sistemas da organização, tais como: liquidez, resultabilidade, economicidade, estabilidade, produtividade e invulnerabilidade e elasticidade e os elementos são citados no quadro 6:

QUADRO 6 – ELEMENTOS IMATERIAIS NA EMPRESA

Ponto comercial;	Permissões;
Marca de fábrica;	Licenças, garantias;
Clientela;	Modelos;
Investimento em geral;	Acordos comerciais;
Imagem institucional e nome da empresa;	Recursos e capacidade intelectual humana de experiência, cultura, habilidade, criatividade e liderança;
Patentes de invenção;	Tradição;
Direitos autorais;	Aforamentos e arrendamentos privilegiados;
Concessões;	Franquias.

FONTE: SÁ (2000).

Pode-se acrescentar como elementos de intangibilidade a questão ética e a responsabilidade social nas organizações. A tendência dos últimos anos vem sendo a de se aceitar os elementos denominados imateriais, incorpóreos ou intangíveis como parte do ativo que podem ser considerados como o capital intelectual da empresa.

Para Stewart (1998, p.67), a classificação do capital intelectual “é de capital humano, estrutural e cliente e o modelo utilizado pela Skandia, cada um desses três elementos pode ser medido e direcionado para investimento. Todos são intangíveis e refletem os ativos de conhecimento da empresa”.

Os ativos intangíveis da empresa são classificados em categorias, de acordo com as suas próprias características. Eles podem ser tanto para empresas de serviços, comércio e indústria, logo, todas possuem algum tipo de ativo intangível, como: marca, patente, tecnologia, filosofia organizacional, canal de distribuição, carteira de clientes, sistema gerencial e outros.

Enquanto isso, Sveiby (1998, p.11) identifica que “os três tipos de ativos intangíveis são competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa considerada como ativos invisíveis no balanço patrimonial de uma organização”.

A competência do funcionário nas empresas é considerada pelos autores Stewart (1998) e Sveiby (1998) como um ativo intangível de extrema importância, embora não seja mencionado nas demonstrações contábeis.

Para Edvinsson; Malone (1998, p.10), a sua definição é dada de “forma que o capital intelectual como: capital humano, capital estrutural e capital de cliente. O capital estrutural subdivide em três outros tipos de capital: o organizacional, de inovação e de processo”.

Há semelhança na classificação e utilização do capital intelectual utilizada pelos autores Edvinsson; Malone (1998) e Stewart (1998), já que tanto o capital humano, cliente e de estrutura quando bem gerenciado agregam valores a produtos e serviços na organização.

Padoveze (2000) classifica os elementos já reconhecidos do capital intelectual pelo IFAC (*International Federation of Accountants*) em: capital humano, capital de clientela (relacional) e capital organizacional (estrutural), conforme o quadro 7.

QUADRO 7 – ELEMENTOS DO CAPITAL INTELECTUAL

TIPO DE CAPITAL INTELECTUAL	
<b>Capital humano</b>	<b>Capital de clientela</b>
Conhecimento (know-how), educação, qualificação vocacional, conhecimento relacionado com o trabalho, taxas ocupacionais, taxas psicométricas, competências relacionadas com trabalho, inovação, acordos de franchising.	Filiais, clientes, lealdade dos clientes, nomes da empresa, pedidos em carteira, canais de distribuição, colaborações em negócios, acordos de licenciamento, contratos favoráveis.
<b>Capital organizacional (estrutural)</b>	
<b>Propriedade intelectual</b>	<b>Ativos de infra – estrutura</b>
Patentes, direitos (copyright), direitos de pesquisa, marcas secretas, marcas registradas, marcas de serviços.	Filosofia gerencial, cultura corporativa, processos gerenciais, sistemas de informações, sistemas de redes de trabalho, relações financeiras.

FONTE: PADOVEZE (2000).

O capital intelectual, para Antunes (2000), é composto por quatro categorias, como é mostrado no quadro 8 e o sucesso das organizações está em reconhecer, maximizar e gerenciar o potencial desses ativos.

QUADRO 8 – ESTRUTURA DO CAPITAL INTELECTUAL

<b>Ativos de mercado</b>	É o potencial que a empresa possui relativo à sua marca, carteira de clientes, lealdade e fidelidade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias;
<b>Ativos de infra-estrutura</b>	São representados pela cultura empresarial, sistemas de informação, métodos gerenciais, bancos de dados de clientes etc.
<b>Ativos de propriedade intelectual</b>	Correspondem a ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem a organização benefícios, tais como: patentes, know-how, segredos industriais, copyright, designs etc.
<b>Ativos humanos</b>	São os benefícios que seus colaboradores podem proporcionar à empresa por meio de sua esperteza, criatividade, conhecimentos e habilidades de resolver problemas;

FONTE: ANTUNES (2000).

A categoria de capital intelectual é evidenciada por Kennedy (1998), de acordo com a teoria de Sveiby, em que a empresa tradicionalmente investe em capital de duas formas. Recursos tangíveis (equipamentos, construções etc.) e recursos intangíveis (sistemas, “software”, programas de treinamento, P& D etc.), como é mencionado no quadro 9.

QUADRO 9 – CATEGORIAS DE CAPITAL INTELECTUAL

Tangível	Intangível		
	Competência humana	Estrutura interna	Estrutura externa
Equipamentos, construções.	Competência humana, habilidades, experiências, conhecimento tácito, educação.	Sistemas, patentes, P&D, administrativo.	Clientes, fornecedores, marca registrada.

FONTE: KENNEDY (1998).

Embora alguns autores como, Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson; Malone (1998), Padoveze (2000), Antunes (2000) e Kennedy (1998) utilizem alguma nomenclatura diferente para o capital intelectual, o seu significado é o mesmo para cada categoria, como apresenta no quadro 10.

QUADRO 10 – CLASSIFICAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Stewart (1998)	Sveiby (1998)	Edvinsson; Malone (1998)	Kennedy (1998)	Padoveze (2000)	Antunes (2000)
Capital humano	Competência do funcionário	Capital humano	Competência humana	Capital humano	Ativo humano
Capital de cliente	Estrutura externa	Capital de cliente	Estrutura Externa	Capital de clientela (relacional)	Ativos de mercado
Capital de estrutura	Estrutura interna	Capital de estrutura	Estrutura Interna	Capital organizacional (estrutural)	Ativos de propriedade intelectual e de infra-estrutura

O capital intelectual que antes era discutido apenas pela contabilidade começa a assumir novas proporções, sendo dividido em categorias de acordo com as suas características próprias, para que administradores, proprietários, gerentes e dirigentes possam discutir novas melhorias e criar novas estratégias.

O relatório da Gestão Bahia Sul (2001), empresa de celulose e papel, apresentou o modelo que considera o capital intelectual como a soma do capital estrutural e do capital humano que, por sua vez, são também estratificados em mais dois grandes núcleos de conhecimento, como é apresentado no quadro 11.

*QUADRO 11 – CAPITAL INTELECTUAL DA EMPRESA BAHIA SUL CELULOSE S/A*

<b>1. Capital Intelectual:</b>  Conhecimento acumulado da empresa relativa a pessoas, metodologias, patentes, processos, projetos e criatividade, que agregam valor ao cliente e à organização.	<b>1.1 Capital Humano:</b>  Descrito como competência do colaborador, capacidade de relacionamento e valores.	<b>1.1.1 Gestão das competências:</b>  Conjunto de valores ligados às competências individuais e coletivas. Processo liberado pelo gerente de recursos humanos.	<b>1.1.2 Gestão da Criatividade e Inovação:</b>  Força de renovação criatividade expressa como propriedade intelectual e gestão de novas idéias. Processo liderado pelo assessor de projetos especiais.
	<b>1.2 Capital Estrutural:</b>  O valor do que é deixado na empresa quando os colaboradores – capital humano- vão para casa incluindo o capital relativo aos relacionamentos com clientes e mercados.	<b>1.2.1 Gestão da Informação:</b>  Corresponde ao gerenciamento dos meios e métodos para o armazenamento, compartilhamento e difusão das informações e conhecimentos, incluindo o relacionamento com clientes. Liderada pelos gerentes de tecnologia da informação e de comercialização.	<b>1.2.2 Gestão do Conhecimento Tecnológico:</b>  Criação de valor através da melhoria dos processos tecnológicos e da pesquisa aplicada. Processo liderado pelo gerente de tecnologia e qualidade.

*FONTE: RELATÓRIO DA GESTÃO BAHIA SUL (2001).*

O relatório da Gestão Bahia Sul (2001) identifica e desenvolve o conhecimento exposto e mensurado como capital intelectual e parte do modelo de gestão, quanto ao desenvolvimento compartilhado de valores organizacionais que servem de base para os processos de decisões. O aproveitamento dos recursos existentes na empresa que, com a colaboração das pessoas, criam novas práticas e desenvolve soluções criativas para agregar maior valor aos produtos produzidos. Durante o planejamento estratégico, desenvolvem o processo de identificação do capital intelectual, relacionados a pessoas,

metodologias, processos, patentes, projetos e criatividade de acordo com o modelo apresentado na figura 4.

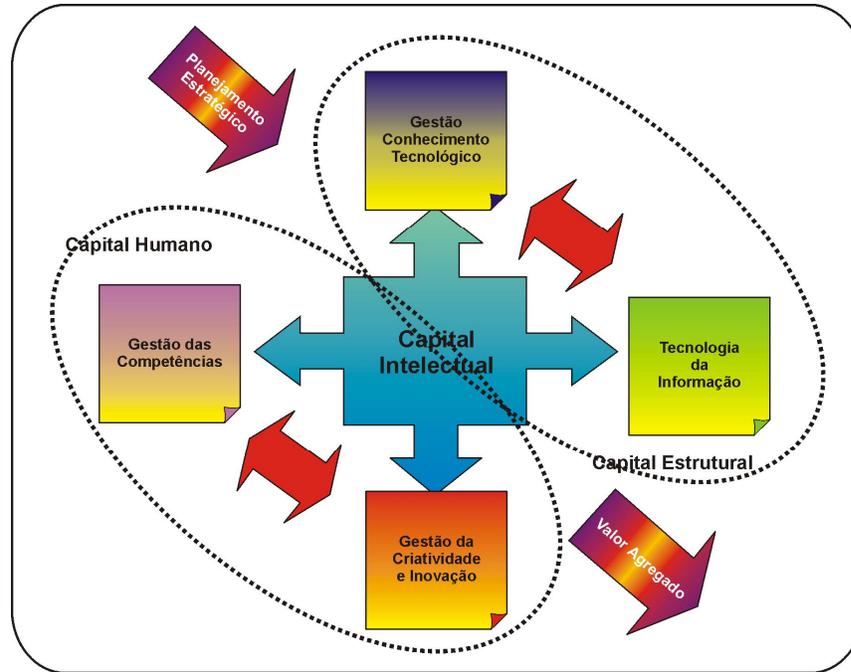


FIGURA 4 – CICLO ESTRATÉGICO.

FONTE: RELATÓRIO DA GESTÃO BAHIA SUL.

As empresas que utilizam a gestão do capital intelectual se beneficiam com o apoio da alta gerência gerando resultados que podem ser visíveis através de balanços. Um exemplo é citado por Davenport; Prusak (1998, p.188), da empresa “*Texas Instruments*, que teve sucesso quando perseguiu a estratégia de aumentar sua receita, através do licenciamento de patentes e de propriedade intelectual”.

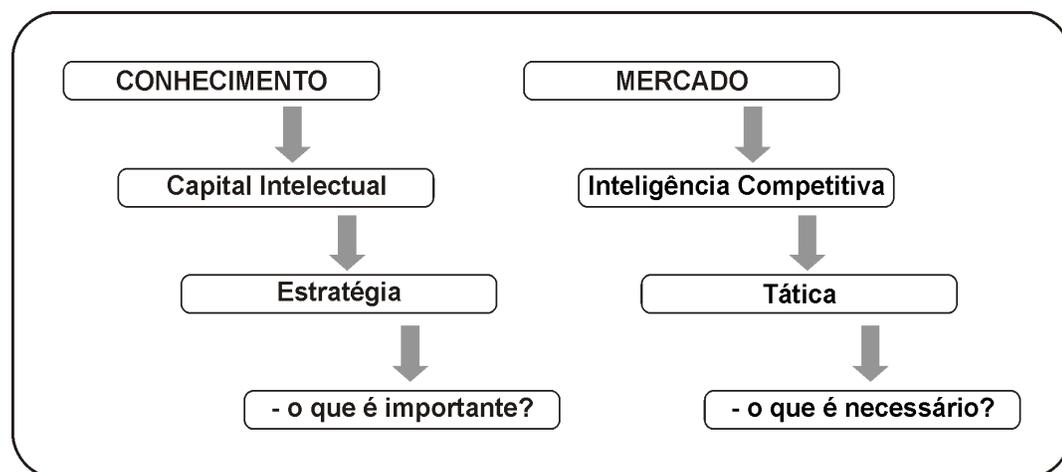
A afirmação de Quinn et. al (1998) é que, na era pós-industrial, muitas corporações desenvolveram mais as suas capacitações intelectuais e de sistemas do que em seus ativos tangíveis.

O autor complementa que o interesse pelo capital intelectual, na criatividade, na inovação e na organização tem merecido pouca atenção no gerenciamento

do capital intelectual, tornando-se, portanto, um desafio para a geração de valores na nova economia.

As empresas focalizam o treinamento para o desenvolver profissionais técnicos, ao invés de criar habilidades criativas e pessoas que pensem e ajam tirando proveito das próprias experiências.

A gestão dos negócios relatada por Raupp (2000) implica a eficácia em compatibilizar o conhecimento requerido (capital intelectual) com as exigências do novo mercado (inteligência competitiva). O planejamento estratégico, fundamentalmente, implica o posicionamento esperado, como é mostrado na figura 5.



*FIGURA 5 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.*

*FONTE: RAUPP (2000).*

As vantagens competitivas das empresas citadas por Raupp (2000) irão se consolidar através das habilidades humanas distintas que são uma capacidade diferencial que dispõe dos seus recursos, quando comparada com os de seus concorrentes. A inteligência competitiva visa a descobrir forças que regem negócios, a reduzir risco e a auxiliar em tomadas de decisões, além de proteger o conhecimento gerado.

### **2.7.1. O FUNCIONÁRIO COMO CAPITAL HUMANO: CONCEITO, CAPACITAÇÃO E COMPETÊNCIA**

#### **a) Conceito**

STEWART (1998) afirma que o capital humano é a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes e, para Edvinsson; Malone (1998), é toda capacidade, habilidade, conhecimento, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes que estão incluídos no termo capital humano. Na metáfora da árvore, ele compara os seres humanos como sendo a seiva que mantém a empresa viva.

Nesse sentido, Crawford (apud PADOVEZE, 2000) enfatizam que as pessoas que trabalham na empresa são representadas, semanticamente, pelo conceito de recursos humanos. Portanto, o conhecimento retido com os recursos humanos das empresas é denominado atualmente de capital humano que significa pessoas estudadas e especializadas. Em outras palavras, corresponde a toda capacidade, conhecimento, habilidades e experiências individuais das pessoas de uma organização para realizar as tarefas.

A descrição feita por Rezende (2001) é de que o capital humano como sendo um ativo de competência individual, no qual compreende o conhecimento, a perícia, as habilidades, a capacidade criativa e de liderança dos funcionários da empresa. São as qualidades intrínsecas ao ser humano enquanto indivíduos e, portanto, não pertencem à empresa. Mais que recursos humanos, são o capital humano.

O capital humano, em meio a toda essa turbulência de mudanças, é um dos fatores de produção capaz de tornar a empresa permanentemente competitiva, as pessoas competentes e devidamente qualificadas poderão produzir ou prestar serviços com a qualidade necessária.

Os trabalhadores do conhecimento, como são denominados por Drucker (1999), adquirem cada vez mais o conhecimento através da educação escolar contínua e por processos educacionais não centralizados nas escolas

tradicionais e são eles que, com toda sua estrutura, conseguem gerar novas soluções competitivas para que a sociedade de organizações seja melhor gerenciada.

### **b) Capacitação**

Na visão de Pacheco (2000), selecionar, contratar e treinar funcionários de uma empresa significa investir em pessoas. Muitos profissionais da área contábil compreendem que esse investimento é o maior ativo da organização, ou seja, representa o potencial de serviços futuros e, conseqüentemente, novos rendimentos.

As empresas estão cada vez mais preocupadas em desenvolver programas de treinamentos, especializações, capacitação e motivação para garantir o seu próprio sucesso, através da competitividade do mercado.

Os gastos que empresas realizam, de acordo com Lima (2001), no seu intangível humano, como: aperfeiçoamento, treinamento, especialização e outros garantem aos empresários investimentos no futuro da empresa. No capital intelectual, o capital humano é considerado um dos elos entre o capital de cliente e estrutura.

Porém, mesmo que os empresários, gerentes e diretores invistam e valorizem o seu capital humano, isso não significa a permanência dessas pessoas na empresa, tornando-se, assim, um grande obstáculo a ser resolvido.

O sucesso de muitos executivos, observado por Raupp (2000), está em saber extrair das pessoas o que elas têm de melhor, valorizando o que elas possuem, buscando a excelência do trabalho desenvolvido. As pessoas são sempre mais importantes que as normas da empresa e fazem parte do capital intelectual que a contabilidade não registra, não avalia, nem valoriza em seus relatórios.

Crawford (apud PADOVEZE, 2000) afirma sobre o tratamento das pessoas dentro das empresas e instituições como recurso empresarial, assim sendo “seres humanos – seus corpos, habilidades e conhecimentos – 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*”.

Os recursos investidos nas pessoas são vistos como despesa, em vez de um ativo. Assim, o valor de um indivíduo para a empresa pode ser entendido como o conjunto de serviços prestados no futuro e que sua permanência seja longa para se obter novos retornos.

As empresas, para manter funcionários com alto desempenho, deverão criar oportunidades de torná-los empreendedores, adotar um plano de compensação ousado, dar oportunidades de desenvolvimento e envolvimento, dar reconhecimento e criar uma cultura organizacional que os valorizem.

Klein (1998) sugere o incentivo e recompensa no compartilhamento e criação dos ativos intelectuais pessoais para a realização de estratégias do conhecimento.

Os incentivos podem ser feitos através de treinamento, orientação e motivação profissional e a recompensa pode ser realizada através de plano de carreira, prêmios, tais como: plano de saúde, participação nos lucros da empresa e viagens programadas por metas atingidas e novas idéias sugeridas e implantadas.

As mudanças são surpreendentes, como Damiani (2001) comenta, no imaginário dos recursos humanos que sucederam nos últimos anos. Contudo, funcionários viraram colaboradores e o sucesso de muitas organizações se assenta mais sobre o sistema de suas capacidades intelectuais do que sobre seus ativos físicos.

As empresas, mesmo sabendo do valor que as pessoas podem agregar a produtos e serviços e são consideradas como seus colaboradores, muitas vezes, isso é visto apenas como uma teoria de autores de administração e não tratado como uma realidade das organizações.

Na visão de Drucker (1999, p.67), “o funcionário qualificado e dotado de conhecimento é quem decide, em grande parte, com o que ele irá contribuir para a organização e qual será o rendimento do seu conhecimento”.

O bônus da participação nos ganhos torna-se, então, um dividendo pago aos funcionários pelo investimento em capital humano e o reconhecimento do fato de que o verdadeiro investimento na sociedade do conhecimento não é em máquinas e ferramentas, mas no conhecimento do trabalhador – o trabalhador industrial precisa infinitamente mais do capitalista do que o capitalista precisa dele. Na sociedade do conhecimento, Drucker (1999) explica que empresas precisam muito mais dos trabalhadores do conhecimento do que eles precisam delas.

O trabalho rotineiro que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização. O trabalho envolvido nesses cargos pode ser automatizado e quando isso não ocorre, o trabalhador contribui pouco e pode ser facilmente substituído se sair da empresa. Trata-se de uma pessoa contratada, não de uma mente contratada.

Os comentários realizados por Padoveze (2000) são de que as empresas investem em seus colaboradores para que eles prestem o melhor serviço para a empresa, dentro de seu conjunto de objetivos e da harmonização de interesses. Sabendo que a empresa busca a otimização de seus resultados, que decorre de seus investimentos feitos, e, ao mesmo tempo, procura manter-se indefinidamente atuando para cumprir sua missão, não há por que imaginar que uma empresa se desfaça de um trabalhador treinado e especializado sem um motivo de extrema necessidade.

Para exemplificar, Sveiby (1998, p.9) descreve que “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis e intangíveis – são resultados das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir. Com isso, os indivíduos nas organizações criam o que chama de estruturas externa e interna”.

Pode-se reconhecer estrategicamente que as informações extraídas de relatórios contábeis não registram o valor de seu ativo, que é o seu quadro de funcionários. Contudo, os programas de orientação para os novos funcionários, executivos, programas de treinamento, equipamentos para melhoria do ânimo dos empregados, prêmios por metas atingidas e por novas idéias, são exemplos de expectativa de retorno, aumentando o potencial de serviços incorporando no capital humano, criando, assim um ativo. (PACHECO,2000).

A definição encontrada por Sveiby (1998, p.10) é que “alguns ativos como marcas, relacionamento com o cliente e a competência dos funcionários são melhor vistos como estruturas de conhecimento, ou seja, ativos intangíveis”. Seguindo o seu modelo, afirma-se que a competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis.

A capacitação das pessoas será um dos fatores críticos de sucesso para a sobrevivência das empresas nestes novos tempos. A prontidão para agir é outro ponto importante, ou seja, necessita-se de funcionários pró-ativos, correndo riscos e que tentam buscar novas soluções para os antigos problemas e que se sintam motivados a fazerem isso.

Mesmo que diretores, gerentes, dirigentes e proprietários saibam da necessidade da valorização, incentivo, motivação e recompensa pelas pessoas que trabalham na empresa, muitas vezes, os excessos de procedimentos e controles afetam a seu planejamento e implantação.

### **c) Competências**

Stewart (1998) faz uma análise da força de trabalho das pessoas na empresa e classificam as suas forças de trabalho em cada quadrante, de acordo com suas habilidades, conforme citado no quadro 12 a seguir.

QUADRO 12 – FORÇA DE TRABALHO DE UMA EMPRESA

<b>I QUADRANTE</b>	<b>II QUADRANTE</b>
Difícil de substituir, Pouco valor agregado	Difícil de substituir, Muito valor agregado
<b>III QUADRANTE</b>	<b>IV QUADRANTE</b>
Fácil de substituir, Pouco valor agregado	Fácil de substituir, Muito valor agregado

FONTE: STEWART (1998).

Sveiby (1998) classifica no quadro 13 o modelo de Stewart (1998) como as quatro categorias de pessoal nas organizações do conhecimento, como: o profissional, o gerente, o pessoal de suporte e o líder.

QUADRO 13 – CATEGORIAS DE PESSOAL

O PROFISSIONAL	O LÍDER
O PESSOAL DE SUPORTE	O GERENTE

FONTE: SVEIBY (1998).

**I Quadrante:** Stewart (1998) relata que nesse quadrante estão os funcionários que aprenderam um conjunto de operações difíceis, mas que não dão as cartas, como por exemplo, operários de fábricas especializados, secretárias experientes ou pessoas que trabalham com garantia da qualidade, auditoria e relações públicas da empresa. Talvez seja difícil substituí-los, pois realizam trabalho importante, mas não é com isso que os clientes estão preocupados.

Sveiby (1998) define os profissionais como os especialistas, as autoridades – ou qualquer que seja a denominação que possam receber dentro de uma organização específica. Entre esses corpos de profissionais, a elite é formada pelos especialistas – não se pode perdê-los, os profissionais têm muita competência profissional, mas pouca competência organizacional. Stewart (1998) e Sveiby (1998) comentam que essas pessoas, na empresa, são difíceis de serem substituídas, pois têm pouco valor agregado.

**II Quadrante:** São pessoas que desempenham papéis insubstituíveis na organização e que, como indivíduos, algumas ocupam cargos altos na hierarquia organizacional; a maioria não. Podem ser químicos pesquisadores, representantes de venda, gerentes de projetos, estrelas de cinema. (STEWART,1998)

Os líderes, de acordo com Sveiby (1998), são pessoas que os outros querem seguir. Eles são informalmente *nomeados* por seus seguidores. A liderança envolve duas tarefas: decidir a direção a ser tomada pela organização e persuadir as pessoas a seguirem nessa direção. Os líderes mais bem sucedidos das organizações do conhecimento em geral são ex-especialistas, mas raramente são especialistas de destaque.

**III Quadrante:** São mão-de-obra especializada e semi-especializada, Stewart (1998) relata que a organização pode precisar dessas pessoas, mas seu sucesso não depende delas como indivíduos; uma pessoa que ocupe o cargo pode ser tão boa quanto outra, basta um anúncio e dezenas de indivíduos qualificados se candidatam ao cargo. O tempo de treinamento é curto.

O pessoal de suporte, segundo Sveiby (1998), é formado por escriturários, assessores pessoais, secretárias, recepcionistas e telefonistas. Eles não possuem qualificações próprias especiais que lhes proporcionem posição privilegiada na organização do conhecimento, há baixa competência profissional e organizacional, mas são pessoas essenciais para oferecer aos clientes um nível de serviço adequado, além de serem um elemento importante do “elo” que contribui com uma dose de lei e ordem para a organização do conhecimento.

**IV Quadrante:** Os trabalhadores que fazem parte desse quadrante, para Stewart (1998), têm muito valor agregado, mas são fáceis de substituir. Realizam coisas que os clientes valorizam muito, mas como indivíduos são descartáveis. Muitas pessoas com habilidades *avançadas* entram nesse quadrante: um livro precisa de uma bela capa, por exemplo, mas existem inúmeros excelentes programadores visuais.

Sveiby (1998) classifica, nesse quadrante, os gerentes que são capazes de gerenciar, organizar, aprender a trabalhar por intermédio de terceiros e que gostam disso.

O capital humano é o mais importante para a empresa e fica no quadrante II, incorporando nas pessoas cujo talento e experiências criam os produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não as concorrentes. (STEWART,1998)

No quadro 14, são mostrados os quadrantes e as sugestões dadas por Stewart (1998) de como gerenciar as habilidades em cada um deles. Quanto maior a intensidade de capital humano de uma empresa, maior o percentual de trabalho que gere um alto grau de valor agregado, realizado por pessoas cuja substituição seja difícil, mas a empresa pode cobrar por seus serviços e menos vulnerável ela ficará aos concorrentes.

QUADRO 14 – GESTÃO DAS HABILIDADES EM CADA QUADRANTE

<b>I QUADRANTE</b>	<b>II QUADRANTE</b>
Difícil de substituir Pouco valor agregado INFORMAR	Difícil de substituir Muito valor agregado CAPITALIZAR
<b>III QUADRANTE</b>	<b>IV QUADRANTE</b>
Fácil de substituir Pouco valor agregado AUTOMATIZAR	Fácil de substituir Muito valor agregado DIFERENCIAR OU TERCEIRIZAR

FONTE: STEWART (1998).

**I Quadrante:** As pessoas que se encontram nesse quadrante, a empresa precisa deles, mas gostaria de não precisar, pois seus clientes não os valorizam. O objetivo seria informar ao funcionário o seu trabalho, ou seja, modificá-lo a fim de adicionar mais valor de informação para que ele beneficie o cliente. (STEWART,1998)

**II Quadrante:** Os profissionais desse quadrante são pessoas que sabem como servir aos clientes de modo a proporcionar à empresa vantagem competitiva. Considerando-se o capital humano, nesses termos, é possível lançar luz sobre como desenvolvê-lo e, ao longo desse processo, tirar proveito para criar um ativo organizacional. (STEWART,1998)

**III Quadrante:** Nesse quadrante, encontram-se os funcionários cujas habilidades são de fácil substituição, nos quais organizações inteligentes gastam e investem o menos possível, num trabalho que os clientes não valorizam, assim, são automatizados. Como exemplo, são as cadeias de “fast-food”, ou seja, comida rápida, em que a retenção de funcionários não interessa muito. (STEWART,1998)

**IV Quadrante:** Os valores descartáveis no quadrante inferior direito apresentam uma escolha, a terceirização. Terceirizando, a empresa liberta-se da necessidade de investir em expertise não-prioritária. A alternativa à terceirização é a diferenciação – encontrar formas de transformar o conhecimento genérico em algo que sua empresa seja singularmente capaz de explorar ou que possa explorar de formas singulares. (STEWART,1998)

### **2.7.2. CAPITAL ESTRUTURAL OU ESTRUTURA INTERNA**

O capital estrutural é definido por Stewart (1998, p.97) “como um conjunto de aplicativos, manuais e outras formas de “*know-how*” estruturado que pode ser facilmente adaptado de modo a levar em consideração as leis locais e trabalhar com qualquer linha de produtos. O capital humano, a seiva que flui da casca de uma árvore, produz inovação e crescimento, mas esse crescimento torna-se madeira maciça, parte da estrutura da árvore. O que os líderes precisam fazer é conter o conhecimento, para que ele se torne propriedade da empresa”. As pessoas são fundamentais para a constituição de uma organização e a liderança sincronizada desses profissionais é a chave para o sucesso.

A classificação de Edvinsson; Malone (1998, p.32) do capital estrutural “pode ser melhor descrito como o arcabouço e a infra-estrutura que apóiam o capital

humano. Ele é também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual”. A utilização da capacidade da estrutura de uma empresa deve ser monitorada para a *alavancagem* dos lucros.

Na estrutura interna, Sveiby (1998, p.12) inclui como “patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, cultura ou espírito organizacional”.

Stewart (1998) e Edvinsson; Malone (1998) são unânimes em afirmar que o capital humano é o elo entre o capital estrutural e o capital de cliente.

O capital estrutural é dividido em três tipos de capital por Edvinsson; Malone (1998), assim sendo, o organizacional, de inovação e de processo, mostrado no quadro 15.

*QUADRO 15 – EXEMPLOS DE CAPITAL ESTRUTURAL*

<b>TIPO</b>	<b>ABRANGÊNCIA</b>
<b>Capital organizacional</b>	O investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo de conhecimento pela organização, bem como em direção a áreas externas, como aquelas voltadas para os canais de suprimento e distribuição.
<b>Capital de inovação</b>	Os direitos comerciais, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços.
<b>Capital de processos</b>	Os processos, técnicas (como o ISO 9000) e programas direcionados aos empregados.

*FONTE: EDVINSSON; MALONE (1998).*

Chesbrough (1998) advoga que em uma empresa podem existir dois tipos de inovação, ou seja, as autônomas e as sistêmicas. A inovação autônoma é gerada independentemente de outras inovações e a inovação sistêmica é realizada em conjunto com outras inovações.

O exemplo de inovação sistêmica que pode ser demonstrado é do filme e a máquina fotográfica, o desenvolvimento da tecnologia de um depende do outro.

E o exemplo de inovação autônoma, no qual um não depende do outro, é a relação da tecnologia do motor e o câmbio de um carro.

Rezende (2001) classifica o capital estrutural comentado por Stewart (1998) e Edvinsson; Malone (1998) e definiram a estrutura interna denominada por Sveiby (1998) como ativo de estrutura que caracterizam “a estrutura organizacional formal e informal da empresa. O conjunto das tecnologias, ferramentas, processos e metodologias responsáveis pelo funcionamento do negócio. Nessa categoria, incluem-se os “*software*” e redes de comunicação utilizadas, as bases de dados, os sistemas de direção e gestão, as atividades de pesquisas e desenvolvimento, os segredos de fabricação e as patentes.

Algumas observações são realizadas por Chesbrough (1998) de que quando há o sucesso de determinadas inovações em uma empresa, logo são copiadas por seus concorrentes. Porém, muitas corporações têm o cuidado de criarem obstáculos para que não copiem a capacidade interna e as competências essenciais que fornecem o sustentáculo básico para a vantagem competitiva.

A gerência sistemática do capital estrutural agrega valores a acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes e a reciclagem sucessiva do conhecimento organizacional. A experiência compartilhada tornará o capital humano mais produtivo através de processos de trabalho estruturado.

Eis a caracterização do capital estrutural feita por Stewart (1998, p.98): “pertence à empresa como um todo e pode ser reproduzido e dividido. Parte do que pertence à categoria de capital estrutural tem os direitos legais de propriedade: tecnologias, invenções, dados, publicações e processos podem ser patenteados, ter seus direitos autorais registrados ou ser protegidos por leis de comércio secretas: podemos vendê-los e podemos processar qualquer um que os utilize sem permissão”.

As empresas, mesmo que tenham o direito de propriedade industrial, não têm como embalar o conhecimento humano. Entretanto, pode-se afirmar que são ilhas sem mapa num grande oceano do conhecimento.

No capital estrutural, Edvinsson; Malone (1998, p.32) incluem os “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, propriedade intelectual, que são patentes, marcas registradas e direitos autorais”.

O tema estudado, para Stewart (1998, p. 100), é identificado do seguinte modo “se algum dia vier a ser um modismo gerencial, será sob o pretexto de gestão do conhecimento”. Isso ocorre devido ao aumento de venda de “*software*” de sistema de serviço, que permitem que as pessoas de uma empresa tenham acesso ao “*know-how*” coletado e com o acúmulo de experiência e sabedoria, torna-se útil para a organização.

Os bancos de dados de conhecimento, segundo Stewart (1998), facilitam o acesso ao conhecimento dos colegas e ajuda as empresas a trabalharem de forma global, atendendo à necessidade do cliente.

Quando a empresa consegue administrar seu banco de dados como de clientes, fornecedores e concorrentes, ou seja, o seu capital estrutural, ela estará facilitando e melhorando as atividades para os seus funcionários que produzem as informações e a organização terá melhores condições para tomada de decisões e planejar estrategicamente.

As informações na organização entre funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes constituem uma estrutura que, quando gerenciada adequadamente, melhora o relacionamento e proporciona o crescimento da empresa.

Outro motivo para Reichheld (apud STEWART, 1998, p. 102) “ fazer um esforço formal a fim de mapear a capacidade intelectual da empresa: lidar com o crescimento e a rotatividade de pessoal. A Price Waterhouse Consulting, cujo faturamento aumenta mais de 30% ao ano, espera dobrar sua equipe em cinco anos. Quanto mais rápido os recém-chegados puderem aprender o que a instituição sabe, mais rápido podem contribuir para ela. A empresa, também,

perderá pessoal. Uma empresa com um índice de rotatividade anual de 10% melhor do que a média, perderá metade de seus funcionários experientes em apenas cinco anos, mesmo que o número de funcionários permaneça o mesmo”.

Na visão de Stewart (1998), quando os indivíduos saem da empresa levam consigo conhecimento que vale a pena reter, a cada novo funcionário contratado trará para a empresa conhecimentos que merecem ser compartilhados. Por isso, afirma Price Waterhouse, “é tão importante reter o conhecimento”. Pacheco (2000) acredita que as pessoas são o maior ativo da empresa e que o mais valioso dos capitais é aquele investido em seres humanos que trazem retorno através dos seus serviços prestados.

Assim, Stewart (1998) cita que uma das melhores formas de aumentar o capital estrutural é acumular lições aprendidas, na verdade, é realizar uma listagem do que deu certo e do que deu errado, junto com diretrizes para outros que realizam projetos similares.

O capital estrutural é produto da inteligência humana, baseia-se em pessoas dispostas a compartilhar habilidades, conhecimento e técnicas e o seu sucesso dependerá de uma liderança sincronizada. Não existe incentivo maior do que um líder que acredita em seus colaboradores.

Assim, pode-se afirmar que a melhoria contínua do capital estrutural gera efeitos positivos para que o capital humano possa se desenvolver e automaticamente criar benefícios para o capital de cliente.

### **2.7.3. CAPITAL DO CLIENTE OU ESTRUTURA EXTERNA**

A classificação do capital de cliente feita por Stewart (1998) considera “o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios. A definição poderia ser ampliada, incluindo o valor dos relacionamentos com os fornecedores”. Para Sveiby (1998), “a relação com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas e a reputação

ou a imagem da empresa é definido como estrutura externa” e Edvinsson; Malone (1998) relatam que se “trata de uma idéia interessante, sugerindo que o relacionamento de uma empresa com seus clientes são distinto das relações mantidas com os empregados e parceiros estratégicos, e, também, que esse relacionamento é de importância fundamental para o valor da empresa”.

O valor desses ativos, enfatizado por Sveiby (1998), “é determinado basicamente pelo grau de satisfação com que a empresa soluciona os problemas de seus clientes, de modo que, nesse caso, existe sempre um elemento de incerteza. As reputações e as relações podem mudar ao longo do tempo”.

O cliente agrega valores com a satisfação de seus problemas resolvidos. Isso ocorre quando há uma sincronia do capital humano e do capital estrutural, de forma que as pessoas da empresa utilizem toda sua estrutura para interagirem com os clientes e saberem quais conhecimentos e habilidades que esperam e valorizam.

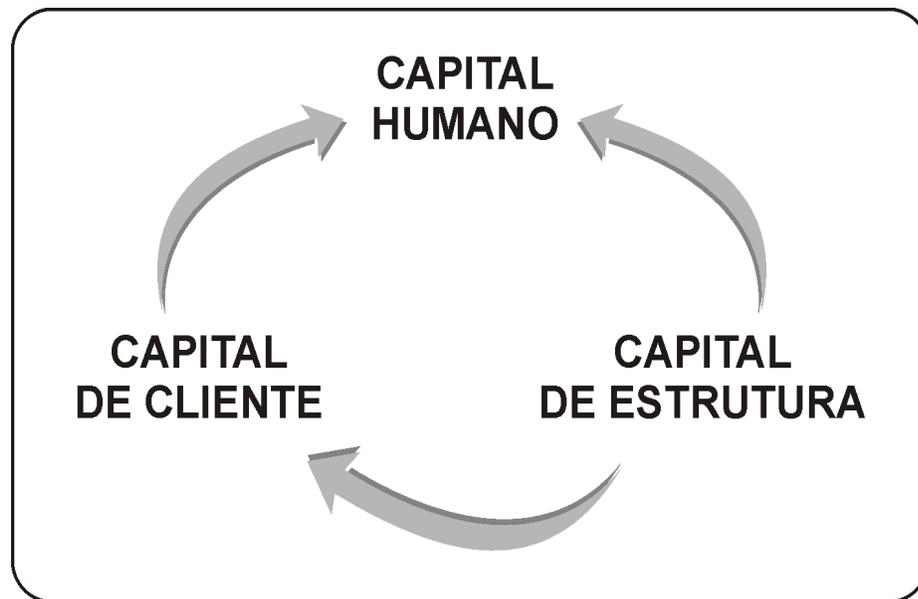
Rezende (2001) utiliza outra classificação para capital de cliente definido por Stewart (1998), Edvinsson; Malone (1998) e para estrutura externa definida por Sveiby (1998) como sendo “ativos de mercado que são bens intangíveis que guardam relação com o mercado, tais como: a carteira de clientes e a respectiva fidelidade, as relações com acionistas, bancos e fornecedores, os acordos de cooperação e as alianças estratégicas, tecnológicas, de produção ou comerciais, as marcas registradas e a respectiva imagem do mercado, os canais de distribuição, as alianças e franquias”.

Hubert Saint-Onge (apud STEWART, 1998) define que toda empresa com clientes possuem capital de clientes com o valor de sua franquia, seus relacionamentos contínuos e com pessoas e organizações para as quais vende.

Entre as três grandes categorias de ativos intelectuais: capital humano, estrutural e de cliente o que deve haver é uma sinergia entre os três, para que

se consiga atingir os objetivos da organização e que todo o planejamento estratégico realizado seja como base nesse propósito.

Na figura 6, é demonstrada esta relação de sinergia entre o capital humano, estrutura e cliente nas organizações, na qual criam valores quando gerenciado de forma planejada.



*FIGURA 6 – SINERGIA DO CAPITAL INTELECTUAL.*

O cliente é fundamental para a sobrevivência da empresa, quando há interação entre suas relações informais das pessoas que trabalham na empresa e o capital estrutural, e criam vantagem competitiva e sustentável que levam ao crescimento da organização.

Stewart (1998) explica que o capital de cliente é o pior ativo administrado de todos os intangíveis. Muitas empresas nem ao menos sabem quem são seus clientes como, por exemplo, as bancas de jornal, a maioria dos supermercados, empresas de ônibus e muitos varejistas. Sveiby (1998, p.140) complementa que “os clientes oferecem treinamento aos funcionários; eles podem ser utilizados como referências; conversam uns com os outros e, com isso, fazem a propaganda e a imagem de uma organização, além de incentivar o desenvolvimento da competência com as exigências”.

As pesquisas corporativas complementadas por Brown (1998) devem oferecer ferramentas que ajudem os clientes a identificar as suas necessidades *latentes* e a melhorar sua capacidade de inovação contínua através de informações geradas por eles próprios.

Porter (1980 apud SVEIBY, 1998, p. 142) “afirma que a existência ou a ausência de clientes exigentes ajuda a explicar por que algumas indústrias nacionais se tornam globalmente competitivas enquanto outras não”.

Edvinsson; Malone (1998) lembram que “o capital de clientes teria sido uma noção verdadeiramente estranha aos contadores há apenas algumas décadas. No entanto, sempre esteve presente, oculto sob a denominação de “*goodwill*”, pois quando uma empresa é vendida por um valor maior que o contábil, após subtrair-se o valor das patentes e dos direitos autorais, o que significa essa diferença senão o reconhecimento de que a empresa possui uma carteira de clientes sólidos e leais”.

Segundo Reichheld (1996 apud STEWART, 1998), o capital de cliente pode ser valioso parece óbvio, mas o surpreendente é o quanto ele é valioso. A Ford Motor Company calcula que cada ponto percentual a mais de lealdade do cliente – quantos proprietários de Fords compram Fords novamente – vale \$100 milhões por ano em lucros. A MBNA, administradora de cartões de crédito, calcula que, se diminuir o índice de deserção dos clientes em 5%, aumentará a lucratividade ao longo da vida do cliente médio em surpreendentes 125%.

Assim, Stewart (1998) complementa que o capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutura e de cliente, mas do intercâmbio entre eles. Portanto, diante dessa situação, pode-se criar uma tabela de correlação para avaliação do capital intelectual.

A eficiência do trabalho das pessoas depende, cada vez mais, da melhor aplicabilidade da tecnologia que levará as empresas bem sucedidas a terem vantagem no mercado. As organizações devem explorar as necessidades dos

clientes ainda desconhecidas por eles próprios, através das ferramentas criadas pela própria inovação.

Cultivar o relacionamento com o cliente deve ser um dos objetivos da administração da célula social. Ele é mencionado como parte do capital de cliente. Para conquistá-lo é necessário o treinamento e aperfeiçoamento técnico dos funcionários, isto é, capital humano para oferecer estrutura para melhor atendê-lo.

Na gestão do capital intelectual, o desafio dos gestores é conseguir o equilíbrio de satisfazer o cliente com funcionários adequados, utilizando a melhor forma possível à estrutura da empresa. Pode-se mencionar que o capital intelectual é obtido pela junção do capital humano, estrutura e cliente.

## **2.8. OS PRINCÍPIOS DO CAPITAL INTELECTUAL**

Através da análise do capital humano, estrutural e do cliente, Stewart (1998) cita os princípios para a gerência do capital intelectual:

- As empresas não possuem o capital humano e do cliente; elas compartilham a propriedade desses ativos, no caso do capital humano, com seus funcionários; e, no caso do capital do cliente, com fornecedores e clientes;
- Para criar capital humano que possa utilizar, uma empresa precisa estimular: o trabalho em equipe, as comunidades de prática e outras formas sociais de aprendizado;
- O capital estrutural é o ativo intangível que os gerentes podem controlar com maior facilidade;
- O capital estrutural serve a dois propósitos: acumular estoques de conhecimento que sustentem o trabalho que os clientes valorizam e acelerar o fluxo de informação dentro da empresa;

- Informação e conhecimento podem e devem substituir os ativos financeiros e físicos;
- O trabalho do conhecimento é o trabalho customizado. As soluções produzidas em massa não podem render lucros altos;
- Focalize o fluxo de informações, não o fluxo de materiais; e
- O capital humano, estrutural e de cliente trabalham juntos. Não bastam investir em pessoas, sistemas e clientes separadamente. Eles podem apoiar uns aos outros; eles podem subtrair uns aos outros.

## **2.9. MODELOS PARA GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL**

Os autores Stewart (1998), Edvinsson; Malone (1998), Sveiby (1998) citam os diversos modelos e instrumentos que buscam medir o capital intelectual das organizações, os quais destacam-se:

- Modelo de Stewart (1998): diferença entre o valor de mercado e o valor contábil, razão entre o valor de mercado e o valor contábil, “Q” de Tobin e o navegador do capital intelectual;
- Modelo de Edvinsson; Malone (1998) o caso da Skandia; e
- Modelo de Sveiby (1998).

Em virtude da importância, como cita Wernke (2003), o capital intelectual passa a ter no ambiente mercadológico atual, diversas metodologias de avaliação que têm sido propostas ao redor do mundo e com muitos resultados.

### **2.9.1. MODELOS DE STEWART (1998)**

A diferença entre o valor de mercado e o valor contábil: se o valor de mercado de uma empresa é maior do que o seu valor contábil, faz sentido atribuir a

diferença ao capital intelectual. Schnorrenberger (2003) argumenta que a simplicidade desse modelo é sua maior virtude.

Valor de Mercado = preço por ação x nº total de ações

CI = Valor de Mercado - Valor Contábil (PL) (CI=VM - VC)

#### **a) Razão entre o valor de mercado e o valor contábil**

Esse indicador é um pouco melhor do que o anterior, pois elimina, em boa parte, os fatores exógenos, já que esses afetam todas as empresas de um setor de forma mais ou menos semelhantes - os boatos são filtrados pelo próprio mercado.

VM / VC

#### **b) “Q” de TOBIN**

É uma razão desenvolvida pelo economista James Tobin, ganhador do prêmio Nobel. Não se trata de uma medida desenvolvida para medir especificamente o capital intelectual, entretanto, é um bom referencial. Esse método prevê a comparação entre o valor de mercado e o seu custo de reposição dos ativos.

Se  $Q < 1$  (ou seja, um ativo valendo menos do que seu custo de reposição) é improvável que uma empresa compre novos ativos daquele tipo.

Se  $Q > 1$  (ou seja, um ativo valendo mais do que seu custo de reposição) a empresa tende a investir mais naquele tipo de ativo.

- O cálculo é feito entre o valor do mercado dividido pelo custo de reposição de ativos fixos.
- Foi desenvolvido para prever decisões de investimentos independente de influências macroeconômicas. Aplica-se para ativos específicos, por exemplo, veículos, máquinas, terrenos, edifícios etc.

Nas indústrias de “*software*”, observa-se que o “Q de Tobin” tende para um número igual ou superior a sete (7,00), enquanto nas companhias onde predomina o capital físico, esse indicador tende para valores próximos a um (1,00).

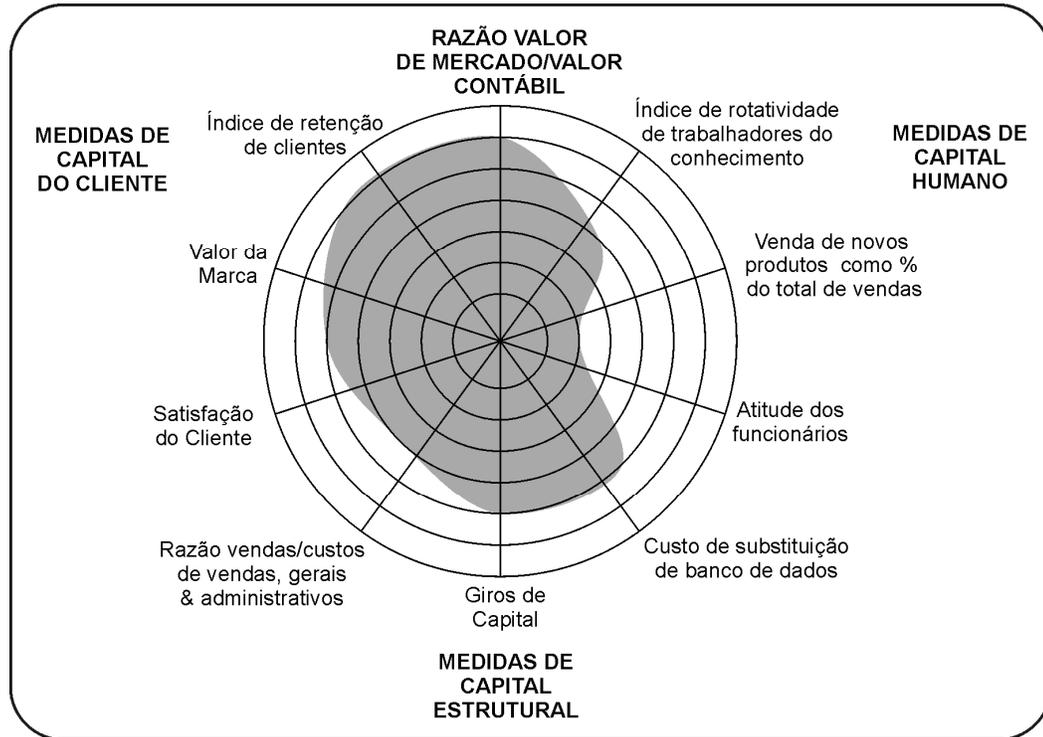
A vantagem desse indicador em relação à razão entre o valor de mercado e o valor contábil (VM/VC) é que elimina os efeitos de diferentes formas de avaliação do ativo. Enquanto a desvantagem é que está sujeito às mesmas variáveis externas que influenciam o valor de mercado.

### **c) Navegador do capital intelectual**

Entende-se que o capital intelectual deve servir para analisar o desempenho da empresa sob várias perspectivas. Para tanto, Stewart (1998) sugere um gráfico circular, cortado por várias linhas, em forma de uma tela de radar. Esse gráfico tem a vantagem de poder agrupar várias medidas diferentes (por exemplo: razão, percentual (%), valores absolutos etc.) num mesmo quadro.

Segundo as análises de Stewart (1998), misturar medidas de capital intelectual com dados financeiros seria uma abordagem incorreta, um erro ainda maior seria não usá-las. O capital intelectual depende definitivamente de se encontrar alternativas rigorosas de acompanhá-lo, correlacionadas a resultados financeiros.

As formas de medir o capital intelectual são citadas por Stewart (1998), através do valor que gera os ativos intangíveis que seriam as medições do capital intelectual, medições do capital estrutural e medições do capital de cliente. A conclusão do autor é que esse instrumento de medição servirá como um *navegador*, guiando as empresas na gerência de ativos do conhecimento como é mencionado na figura 7:



*FIGURA 7 – NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL.  
FONTE: STEWART (1998).*

Exemplifica-se o navegador do capital intelectual, com a figura 7, onde a área do interior do polígono representa a situação atual, enquanto a área externa indica a situação desejada, entretanto, alcançar a extremidade do círculo seria o ideal.

Com base no gráfico anterior, pode-se verificar que a empresa, em termos de *satisfação de cliente*, está quase atingindo as metas pretendidas, contudo, o índice de *participação de novos produtos na receita total* está longe do objetivado pela empresa. No exemplo, a empresa tem um desempenho satisfatório em medidas de capital do cliente, mas há um péssimo desempenho nos índices de medidas de capital estrutural.

O navegador do capital intelectual tem a vantagem da fácil visualização e do acompanhamento da evolução do desempenho da empresa. Deve-se ter

cuidado especial na escolha dos índices de desempenho, para que sejam adequados à estratégia da empresa.

## **2.10. AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: MODELO DE STEWART (1998)**

A partir do modelo Stewart (1998), pode-se criar uma ferramenta para avaliar e gerenciar o capital intelectual a fim de analisar a situação do capital humano, capital de cliente e capital de estrutura e utilizar o modelo de um navegador para criar estratégias para a tomada de decisões nas organizações.

### **2.10.1. CAPITAL HUMANO**

**a) Inovação:** De acordo com Stewart (1998, p. 205), “o resultado do capital humano é a inovação, a eficiência do capital estrutural. Há inúmeras formas de acompanhar a inovação. A mais simples é registrar o percentual de vendas que pode ser atribuído a novos produtos ou serviço – uma medida usada pela 3M durante anos e com bons resultados, definindo a meta de que, pelo menos, 25% de suas vendas anuais devem derivar de produtos com menos de quatro anos de existência”.

**b) Atitudes dos funcionários:** Muitas vezes, pessoas contentes, felizes e entusiasmadas estão associadas à situação financeira excelente da organização. Além de realizar um bom atendimento aos fornecedores, clientes e até mesmo aos outros funcionários. Estudos mostram uma forte relação entre as atitudes dos funcionários e as atitudes dos clientes, indícios de interação do capital humano e capital do cliente. (STEWART,1998)

As informações citadas por Stewart (1998) sobre atitude dos funcionários para que possam ser valiosas, precisam ser mais estruturadas; assim, podem ser levantados os seguintes dados:

- O grau de satisfação no trabalho;
- Em relação ao ano passado, você se sente mais feliz?

- Você sabe como o seu trabalho beneficia o cliente?

**c) Posição, rotatividade, experiência, aprendizado:** Uma outra abordagem comentada por Stewart (1998), para avaliação do capital humano, seria analisar outros índices, quanto à posição, rotatividade, experiência e aprendizado dos funcionários, tais como:

- Número médio de anos de experiência dos funcionários em suas profissões;
- A rotatividade de especialistas que trabalham com o cliente;
- Valor agregado por funcionário;
- Percentual de novatos (o percentual de funcionários com menos de dois anos de experiência);
- Habilidades que funcionários possuem e que são as que seus clientes mais valorizam;
- Habilidades e talentos que são mais admirados por seus funcionários;
- Habilidades e talentos que contribuem para possíveis diferenças entre o que os clientes valorizam e o que os funcionários valorizam;
- Tecnologias ou habilidades emergentes que poderiam agregar valores;
- A que área da organização os gerentes de maior potencial preferem ser designados;
- Onde eles menos gostam de trabalhar;
- Que percentual de gerentes conclui planos para treinamento e desenvolvimento de seus sucessores;
- Os concorrentes contratam seus funcionários; e
- Por que seus funcionários deixam sua empresa e aceitam cargos em outras empresas.

### 2.10.2. CAPITAL ESTRUTURAL

Para avaliar o capital estrutural da empresa, Stewart (1998) cita que se deve verificar o valor acumulado dos estoques de conhecimento da empresa e a eficiência organizacional, portanto, os dois pontos ampliam ou aprimoram o trabalho de seu pessoal.

A classificação desse ativo intangível é feita em três níveis:

- *Conjunto técnico*: segredos comerciais, fórmulas, resultados de testes proprietários;
- *Conjunto de marketing*: direitos autorais, nome e logotipo da empresa, garantias, propaganda, design e direitos autorais de embalagens, registro de marcas registradas; e
- *Conjunto de habilidades e conhecimentos*: banco de dados, manuais, padrões de controle de qualidade, processo de gestão dos ativos, sistemas de segurança, licenças, cláusulas de exclusividade, sistemas de informações gerenciais.

O autor propõe a aplicação de três testes básicos para verificar se um ativo possui valor de mercado e as suas respostas devem ser analisadas à singularidade de um ativo intangível, amplitude de uso, status legal, expectativa de vida.

- O ativo diferencia seu produto e serviço de outro?
- Tem valor para outras empresas?
- Alguém pagaria por ele?

Outra sugestão do autor é verificar a lentidão burocrática, ou seja, avaliar se os sistemas de empresa estão se pondo entre os seus funcionários e a empresa:

- Avaliar as sugestões feitas versus sugestões implementadas. O número de idéias sugeridas por funcionários que são colocadas em prática ou se a empresa está limitando seu pessoal;
- Tempo de lançamento no mercado. Quanto tempo é preciso para desenvolver e lançar novos produtos e serviços; e
- O teste do muito *cacique para pouco índio*.

### **2.10.3. CAPITAL DE CLIENTE**

Stewart (1998) cita que a avaliação da satisfação do cliente é muito subjetiva, ou seja, possui muitos erros. As análises desses dados são complexas demais para serem avaliados através de amostra intuitiva e não científica em uma escala de um a cinco. O autor comenta que o cliente satisfeito deve exibir, pelo menos, uma de três características: lealdade, maior volume de negócios (fatia da carteira) e insuscetibilidade ao poder de persuasão de seus rivais. Contudo, pode-se avaliar:

- Relação de vendas ao número de clientes;
- Qual a expectativa de permanência da lealdade do cliente à empresa; e
- Qual o investimento feito para manter clientes antigos e novos.

### **2.10.4. MODELO DE EDVINSSON; MALONE (1998): O CASO DA SKANDIA**

Edvinsson; Malone (1998) definiram um conjunto com dezenas de índices e indicadores, agrupados em cinco áreas de foco: financeiro, cliente, processo, renovação e desenvolvimento, e humano para avaliar o capital intelectual da seguradora Skandia AFS e emitir relatórios.

### **2.10.5. MODELO DE SVEIBY (1998)**

A metodologia para mensurar o capital intelectual foi feita através de um relatório anual que apresentou a evolução dos itens componentes do capital intelectual. Dividiu os ativos em tangíveis e intangíveis. Os ativos tangíveis correspondem ao caixa, a contas a receber e aos itens físicos (estoques, computadores etc.), ou seja, é parte visível do balanço patrimonial; e os intangíveis subdividiram em: competência das pessoas (conhecimento nas pessoas), estrutura interna (conhecimento na organização) e estrutura externa (conhecimento no cliente), ou seja, é a parte invisível do balanço patrimonial.

Apesar da relevante preocupação com a mensuração do capital intelectual, essa não deve ser um fim em si mesma. Deve sim, ser o ponto de partida para uma gestão eficaz do conhecimento empresarial. Portanto, devemos também ter sempre em mente a seguinte preocupação: após medi-lo, o que fazer com as informações?

Os diversos modelos de avaliação do capital intelectual, de acordo com Wernke (2002), estão sintetizados no quadro 16, onde são elencados fatores como vantagens, limitações, a forma utilizada de apresentação ou obtenção e a importância ou ênfase dada ao aspecto financeiro e às perspectivas usadas em cada modelo.

QUADRO 16 – POSSIBILIDADES DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

MÉTODO	VANTAGENS	LIMITAÇÕES	FORMA USADA	ÊNFASE FINANCEIRA	PERSPECTIVA ADOTADA
Diferença entre valor mercado e valor contábil	Simplicidade de utilização	Frágil perante influências do mercado	Equação matemática	Total	Única (financeira)
“Q”de Tobin	Considera o custo de reposição dos ativos. Fácil interpretação	Afetado pelos efeitos do mercado	Equação matemática	Total	Única (financeira)
Stewart	Fácil visualização. Acompanhamento do desempenho de vários indicadores ao mesmo tempo	Dificuldade na determinação dos indicadores de desempenho	Gráfico radar	Parcial	Diversas, a serem estipuladas pelos usuários.
Edvinsson & Malone	Fornecer uma perspectiva geral do passado e do futuro da empresa	Elaboração complexa. Subjetividade	Matriz e equação matemática	Parcial	Diversas (clientes, processos, financeira e de renovação).
Sveiby	Apresentação simples. Fácil interpretação	Escolha dos indicadores complexa	Matriz de indicadores	Nenhuma	Diversas (estrutura externa, interna e competências das pessoas).

FONTE: WERNKE (2002).

Os modelos apresentados por Stewart, Edvinsson; Malone e Sveiby apresentam avaliações dos fatores intangíveis, porém, há dificuldade na interpretação, compreensão e percepção de sua subjetividade. A elaboração de um único modelo de capital intelectual talvez não seja possível para todos os tipos de empresas, devido às especificidades encontradas em cada uma.

O modelo desenvolvido neste trabalho foi o de Stewart (1998), devido à facilidade na visualização através do gráfico radar, o acompanhamento de vários indicadores ao mesmo tempo, embora tendo algumas dificuldades de determiná-los.

### 3. ESTUDO DE CASO

A definição de método por Gil (1994, p.27) “é o caminho para chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. O método está relacionado com o tipo de pesquisa e dele derivam as técnicas a serem utilizadas. Os métodos são os procedimentos mais amplos de raciocínio, enquanto que as técnicas são os procedimentos mais restritos para a operacionalização, através do emprego dos instrumentos mais adequados. (SEVERINO,2000)

Neste trabalho será adotado como método de pesquisa o estudo de caso. Conforme destaca Gil (1996, p.59), “a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias, mas também se aplica com pertinência à situação em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal”.

Os objetivos que norteiam a pesquisa exploratória, segundo GIL (1996), envolvem questões como levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Yin (2001, p.19) defende a idéia de que “como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, tais como, os estudos organizacionais e gerenciais e supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais”. As situações relevantes em estudo de caso para esse autor estão apresentadas no quadro 17 apresentada a seguir:

QUADRO 17 – SITUAÇÕES RELEVANTES EM ESTUDO DE CASO.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

FONTE: YIN, (2001).

Segundo os autores Gil (1996) e Yin (2001), existem algumas limitações ou preconceitos tradicionais em relação ao estudo de caso como:

- A pesquisa de estudo de caso vem sendo encarada como uma forma menos desejável de investigação do que experimentos ou levantamentos;
- O pesquisador de estudo de caso deve trabalhar com afinco para expor todas as evidências de forma justa;
- O estudo de caso fornece pouca base para se fazer generalizações científicas, mas para casos similares podem oferecer novas informações;

Mas, para Gil (1996), existem várias vantagens no estudo de caso, como:

- O estímulo às novas descobertas: o pesquisador, ao longo do seu processo, mantém-se atento a novas descobertas em virtude da sua flexibilidade;
- O estudo de caso é altamente recomendado para a realização de estudos exploratórios;
- A ênfase na totalidade: o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando como um todo;

Pode-se destacar, ainda, a simplicidade dos procedimentos. Os procedimentos de coleta e análise de dados adotados no estudo de caso, quando comparados com os exigidos por outros tipos de delineamento, são bastante simples.

### **3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Segundo Yin (2001), existem variações de estudos de casos como estratégia de pesquisa. Pode ser estudo de caso único ou de casos múltiplos. Na presente pesquisa, o método de estudo será caracterizado por um estudo de caso único, ou seja, é utilizado o estudo apenas em uma empresa e de caráter exploratório.

Outra razão pela escolha da estratégia de pesquisa por estudo de caso único é devido ao projeto ser apropriado às várias circunstâncias consideradas por Yin (2001), tais como:

- Representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem-formulada como é o caso do modelo sugerido por Stewart;
- Para confirmar, contestar ou estender a teoria, deve existir um caso único, e que satisfaça todas as condições para testar a teoria;
- O caso único pode ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante;
- Outro fundamento lógico para um estudo de caso único é aquele que apresenta situações raras ou extremas; e
- O último fundamento para um estudo de caso único é que ele seja revelador.

Além disso, Yin (2001) cita os cuidados que o projeto de estudo de caso único deverá ter quanto às exigências de uma investigação cuidadosa para minimizar as chances de uma representação equivocada e para maximizar o espaço necessário para se coletar as evidências da pesquisa. O autor complementa propondo a utilização de estudo piloto para avaliar possíveis inadequações do projeto inicial. Este projeto de pesquisa foi auxiliado por um estudo piloto para verificar possíveis falhas e necessidades de adaptações.

### **3.2. DELINEAMENTO DA PERSPECTIVA DO ESTUDO DE CASO**

Com a caracterização da pesquisa como estudo de caso único, é possível estabelecer um roteiro que determine com precisão como a mesma deverá ser desenvolvida. Assim, Gil (1996) distingue quatro fases possíveis no estudo de caso:

- **Delimitação da unidade – caso:** esse pode ser uma pessoa, uma família, uma comunidade, um conjunto de relações ou processos. A pesquisa foi realizada em uma empresa, na Fuga Couros de Jales.
- **Coleta de dados:** os procedimentos utilizados neste estudo de caso são:
  - (a) *dados secundários:* São aqueles disponíveis pela própria empresa, contidos em relatórios, planos estratégicos e de ação, normas e regimentos, análise de documentos como organograma e histórico da empresa e demais documentos;
  - (b) *dados primários:* São os dados coletados pelo pesquisador. Nesse caso, foram aplicadas 18 entrevistas com questionário estruturado com pessoas do nível gerencial e operacional, abrangendo todas as áreas funcionais da empresa.
- **Análise e interpretação dos dados:** a primeira consiste em finalizar a pesquisa com a simples apresentação dos dados coletados. A segunda consiste em partir dos dados diretamente para a interpretação. Os dados referentes ao capital humano, de cliente e estrutural levantados são avaliados e interpretados através do navegador do capital intelectual proposto por Stewart;
- Os dados obtidos através do navegador do capital intelectual foram analisados para saber em qual situação se encontra. As novas informações forneceram as diretrizes para a gestão estratégica dos seus ativos intelectuais; e
- **Redação do relatório:** Os dados e resultados obtidos nos passos anteriores são apresentados de forma sistematizada com as considerações finais do trabalho.

### 3.3. COLETA DE DADOS

A técnica utilizada para a coleta de dados, na busca das respostas das questões da pesquisa, foi através do treinamento para o estudo de caso, o desenvolvimento de um protocolo para a investigação e a condução de um estudo de caso piloto. (YIN,2001)

#### 3.3.1. O PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO

Conforme Yin (2001), o protocolo é uma tática para aumentar a confiabilidade da pesquisa e destina-se a orientar o pesquisador a conduzir o estudo de caso como foi utilizado na agroindústria.

##### I – Procedimentos:

**a) Objetivo:** Propor indicadores para avaliação do capital intelectual na Fuga Couros de Jales a partir do modelo de Stewart, e diretrizes para uma gestão estratégica de seus ativos intelectuais.

**b) Característica – chave do método de estudo de caso:** Descrever, avaliar e gerenciar o capital intelectual da Fuga Couros de Jales, utilizando o modelo de Stewart.

**c) Organização do protocolo:** Descrever, avaliar e gerenciar o modelo de capital intelectual que é dividido em: *capital humano, do cliente e estrutural*, tanto em nível gerencial quanto operacional.

##### II – Procedimentos:

###### a) Agendamento inicial da visita de campo:

- 10/01/2004 – contato com o proprietário da empresa.
- 05/01/2004 a 09/01/2004 – levantamento de informações para amostragem da pesquisa.

- 17/01/2004 à 25/01/2004 – aplicação do questionário em estudo de caso piloto.

**b) Revisão de informações preliminares:** Histórico da empresa, quantidade de funcionários, organograma, planos estratégicos e de ação já realizados.

**c) Verificação de procedimentos de acesso:** Apresentação do trabalho à diretoria da empresa, através de uma carta demonstrando a finalidade, importância e objetivo da pesquisa.

**d) Documentos especiais:** Organograma, histórico da empresa, folder, trabalhos de publicidades desenvolvidos para manter clientes, material utilizados para motivação de funcionários.

### **III - Escolha das pessoas entrevistadas para determinar o capital intelectual da empresa:**

- *Nível gerencial:* 01 pessoa responsável em cada departamento da empresa.
- *Nível operacional:* 10% das pessoas que trabalham em cada departamento da empresa, sendo escolhido de forma aleatória.

### **IV – Protocolo e questões para o estudo de caso:**

Conforme o modelo sugerido por Martins (2003), o questionário foi adaptado e dividido em três partes para elaboração e análise do navegador do capital intelectual:

- a) Identificação do respondente e da empresa em que trabalha;
- b) Avaliação do capital humano, cliente e estrutura;
- c) Gerenciamento do capital humano, cliente e estrutura.

Para elaboração do navegador foi proposta a divisão da figura em segmentos, de acordo como é apresentada:

a) *Capital humano*: avaliação do capital humano com alternativas de (nunca, raras vezes, algumas vezes, muitas vezes e sempre) e com peso de 0 a 4. As questões 4, 5 e 6 foram aplicados nos níveis gerenciais e operacional da empresa.

Você se sente satisfeito com no seu trabalho?

( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

Os concorrentes da sua empresa fazem propostas de contratação para você?

( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

Você sabe como seu trabalho beneficia o cliente?

( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas

b) *Capital cliente*: avaliação do capital de cliente com alternativas de (nunca, raras vezes, algumas vezes, muitas vezes e sempre) e com peso de 0 a 4. As questões 7, 8 e 9 foram aplicados nos níveis gerenciais e operacional da empresa.

A empresa se comunica com os clientes para saber suas dúvidas, sugestões e/ou reclamações?

( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

A empresa investe para manter clientes antigos?

( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

A empresa investe para conquistar novos clientes?

( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

c) *Capital estrutural*: avaliação do capital estrutural com alternativas de (nunca, raras vezes, algumas vezes, muitas vezes e sempre) e com peso de 0 a 4.

As questões 10, 11 e 12 foi aplicado no nível gerencial e operacional da empresa.

Você recebe informação sobre o padrão de controle de qualidade se sua empresa?

( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

A empresa utiliza-se de um banco de dados das experiências acumuladas pelos seus funcionários?

( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

Você é comunicado dos procedimentos e resultados da empresa?

( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

#### **V – Plano de análise e relatórios do estudo de caso:**

**a) Estudo de caso individual – Informação:** O critério para a amostragem foi utilizado da seguinte forma:

- *Nível gerencial:* 01 pessoa responsável para cada departamento.
- *Nível operacional:* 10% das pessoas de forma aleatória que trabalham em cada departamento da empresa.
- As informações dos dois níveis foram tabuladas e demonstradas no navegador do capital intelectual. A proposta da gestão do capital intelectual na empresa foi feita através do navegador com as informações obtidas do questionário aplicado no nível gerencial e operacional.

**b) Análise cruzada do caso:** A avaliação do capital intelectual foi realizada através da informação obtida da figura formada no navegador do capital intelectual proposto e as informações para o seu gerenciamento.

### **3.3.2. O ESTUDO DE CASO PILOTO**

Conforme Yin (2001), o estudo-piloto pode ser realizado através da preparação final da coleta de dados e auxilia o pesquisador na hora de aprimorar o plano em relação ao conteúdo dos dados quanto aos procedimentos que devem ser seguidos. A base experimental para testar a abordagem foi realizada no próprio curtime, para desenvolver o alinhamento relevante das questões sobre o capital intelectual.

### **3.4. APLICAÇÃO DO NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL NA AGROINDÚSTRIA**

O navegador, segundo Stewart (1998), é uma ferramenta que deve mostrar não apenas onde você está, mas como deve se dirigir, ou seja, qual o nosso posicionamento em relação aos clientes, funcionários e à estrutura da empresa. Através desse instrumento de avaliação, podem ser analisados os pontos forte e fraco, o progresso das estratégias estabelecidas em relação às metas e os objetivos traçados pela empresa.

O autor complementa que o navegador, para ser elaborado pela empresa, deve ser considerado uma escala com peso, onde são colocadas as informações do seu capital intelectual. Cada ponto deve ser unido até formar um polígono mostrando os resultados atuais. Através da informação obtida pela figura, a empresa pode estabelecer qual a melhor estratégia a ser tomada.

Stewart (1998, p.218) ainda comenta que numa mesma figura “a escala pode ser variável, ou seja, podem incluir razões, outra percentuais, outros valores absolutos e o espaço entre as marcações que não precisa ser o mesmo. Para a maioria das medidas, coloca-se zero no centro do gráfico, embora possa fazer o inverso”.

Para a utilização do navegador na avaliação do capital intelectual, foram realizadas algumas alterações no modelo original de Stewart. Os indicadores que compõem o capital humano, estrutural e de cliente foram incluídos numa escala com alternativas de (nunca, raras vezes, algumas vezes, muitas vezes e

sempre) e com peso de 0 a 4. Eles foram divididos por segmentos e através de parâmetros prefixados como estabelecido no quadro 18 abaixo.

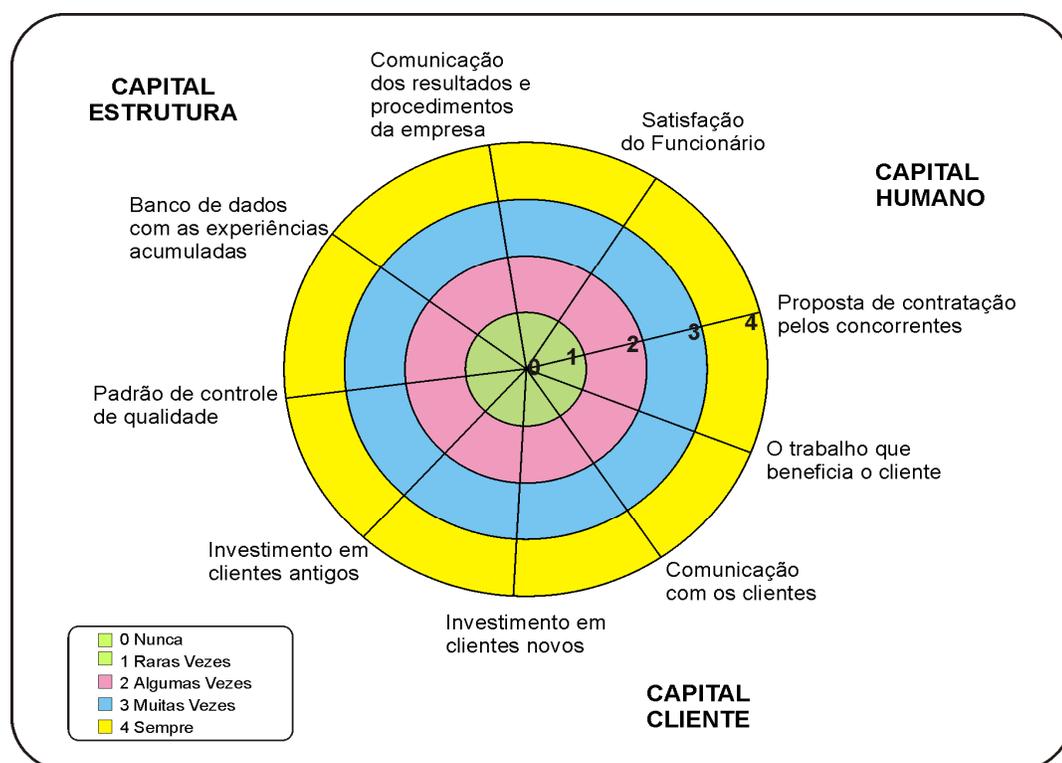
QUADRO 18 – ESCALA DO NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL

		Escala com Peso				
Capital Intelectual	Indicadores	0	1	2	3	4
Capital Humano	Satisfação do funcionário.	Nunca	Raras Vezes	Algumas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
	Proposta de contratação pelos concorrentes	Nunca	Raras Vezes	Algumas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
	O trabalho que beneficia o cliente	Nunca	Raras Vezes	Algumas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
Capital de Cliente	Comunicação com os clientes	Nunca	Raras Vezes	Algumas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
	Investimento em clientes novos	Nunca	Raras Vezes	Algumas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
	Investimento em clientes antigos	Nunca	Raras Vezes	Algumas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
Capital Estrutural	Padrão de controle de qualidade	Nunca	Raras Vezes	Algumas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
	Banco de dados com as experiências acumuladas	Nunca	Raras Vezes	Algumas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
	Comunicação dos resultados e procedimentos da empresa	Nunca	Raras Vezes	Algumas Vezes	Muitas Vezes	Sempre

FONTE: MODELO PROPOSTO.

As perguntas de 04 à 12 do questionário correspondem a avaliação do capital humano, cliente e de estrutura da empresa. A escolha destes indicadores foi feita através da diretoria da Fuga Couros de Jales por serem considerados estratégicos.

Na nova proposta para avaliação do capital intelectual, utilizando o navegador como instrumento para analisar a posição na qual se encontra a empresa, foram considerados apenas os indicadores do *capital humano*, *cliente* e *estrutura*. No novo modelo foram desconsideradas outras medidas como a razão valor de mercado/ valor contábil e indicadores financeiros, devido a complexidade de informação que não possuem muitas empresas de pequeno e médio porte. Assim, pode-se considerar, como apresentada na figura 8, a nova proposta de navegador do capital intelectual.



*FIGURA 8 – MODELO PROPOSTO DO NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL.*

De acordo com Stewart (1998), na escolha dos indicadores para compor o capital humano, estrutural e clientes devem ser levadas em consideração as seguintes situações:

- a simplicidade do indicador selecionado;
- ser estrategicamente importante para a empresa, gerando confiabilidade; e

- avaliar atividades que produzem riqueza intelectual para a empresa.

No modelo original de Stewart, foram considerados que os resultados encontrados, deverão unir-se os pontos com as situações relacionadas até formar um polígono. O interior da figura geométrica mostrará os resultados atuais e as extremidades, a situação desejada.

Houve modificações no modelo original do autor por ele nunca ter sido aplicado em algum tipo de organização. A abordagem feita por Stewart (1998, p. 200) é “que nunca vi alguma empresa experimentar, embora acredite que ela resultaria em uma alternativa poderosa para visualizar simultaneamente várias dimensões do capital intelectual e que poderia atuar como uma espécie de *navegador*, guiando as empresas na gerência de ativos do conhecimento”.

O navegador do capital intelectual, para Wernke (2002), mostra as vantagens da fácil visualização e do acompanhamento da evolução do desempenho da empresa. Deve-se, portanto, ter cuidado na escolha especial dos indicadores, para que sejam adequados à estratégia empresarial.

### **3.5. ANÁLISE DA EMPRESA**

#### **a) Corporação**

A Fuga Couros S/A fica localizada na cidade de Marau (RS), fundada em 1947 por um grupo de sócios, tendo em José Fuga o maior empreendedor que deu origem ao Grupo Fuga Couros S/A, que iniciou como Curtume Marauense Ltda. Na época, curtia cerca de 20 couros por dia. Sete anos depois, em 1955, o curtume realizava a primeira exportação para os Estados Unidos.

Em 1960, a empresa alterou a sua razão social para Curtume Marauense S/A e, em 1989, fez a alteração definitiva para Fuga Couros S/A. Hoje, atua em diversos mercados coureiros, participando de várias feiras internacionais, como a de Miami, Bologna, Hong Kong, Leon dentre outras.

Além dos curtumes, que são o principal ramo de atividade da empresa, a sua participação também se expandiu para áreas afins, como agropecuária, frigoríficos e unidades de processamento de subprodutos que ficam localizadas na região sul, centro-oeste e sudeste do país.

A unidade localizada em Marau (RS) é o maior e mais tradicional curtume de vestuário da América Latina. No quadro 19, é mostrado o avanço da empresa em décadas.

*QUADRO 19 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA*

<b>Grupo Fuga Couros</b>	<b>1947</b>	<b>1967</b>	<b>1987</b>	<b>2000</b>
Funcionários	04	100	800	1.200
Produção de couros dias	20	150	1.000	6000
Faturamento anual/ US\$	1.335,00	319.793,00	10.511.810,00	60.000.000,00
Clientes cadastrados	-----	37	1.800	3.000
Estabelecimentos	01	01	07	10

*FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.*

A empresa, no período de 1947 a 2.000, cresceu em relação ao número de funcionários, produção, faturamento, clientes e estabelecimento, oferecendo credibilidade e confiabilidade aos seus colaboradores, fornecedores e clientes.

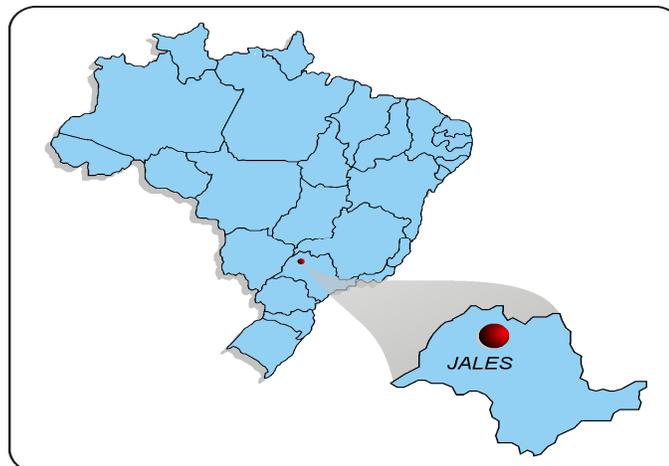
### **b) Unidade de Jales**

O trabalho de pesquisa foi desenvolvido em uma das unidades da empresa, no curtume localizado em Jales (SP), aproximadamente 140 km de São José do Rio Preto e a 500 km da capital de São Paulo.

A empresa, localizada na cidade de Jales, possui área construída de 5.000m<sup>2</sup>, processando 1.700 couros ao dia. A produção é apenas de couro “wet blue” (couro curtido ao cromo), em diversas espessuras, destinadas à confecção de couros para vestuários, estofamento, artefatos e calçados.

A unidade de Jales (SP) surgiu para atender ao crescente mercado interno e externo de comercialização de couro semi-elaborado. A sua produção atende principalmente a Ásia, Europa e mercado interno.

Na figura 9, é demonstrada a localização da empresa Fuga Couros na cidade de Jales (SP).



*FIGURA 9 – MAPA DE LOCALIZAÇÃO DA FUGA COUROS DE JALES.*

*FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.*

Na figura 10, é dada uma visão aérea da empresa localizada em Jales (SP).



*FIGURA 10 – VISTA ÁEREA DA FUGA COUROS EM JALES.*

*FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.*

Na figura 11 e 12, as fotos mostram a parte interna da produção da empresa na cidade de Jales (SP).



*FIGURA 11 – PARTE INTERNA: PRODUÇÃO.*

*FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.*



*FIGURA 12 – PARTE INTERNA: PRODUÇÃO.*

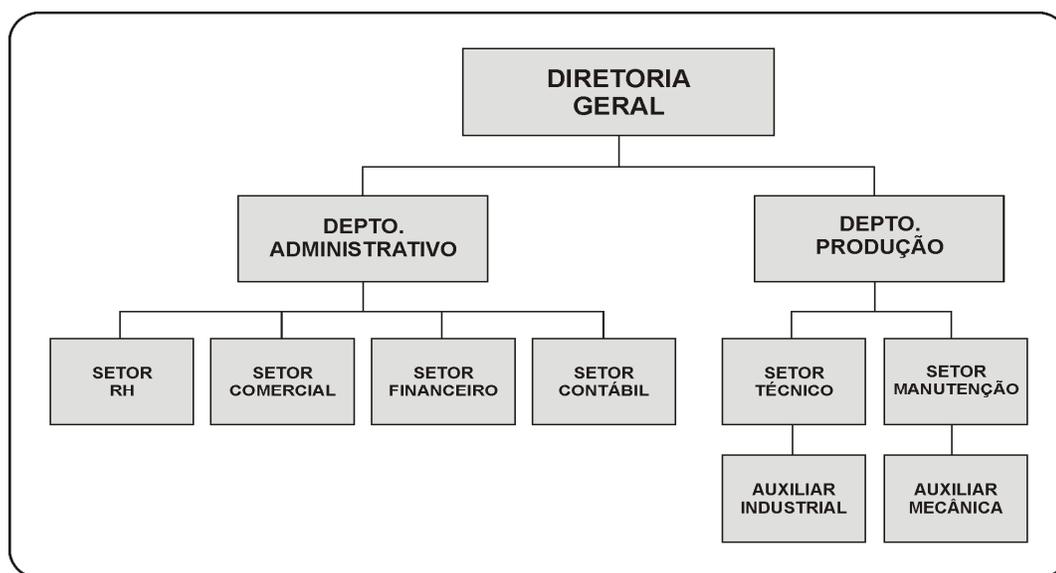
*FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.*

Com o objetivo de atingir a melhoria contínua de sua atividade individual e coletiva, o comprometimento com a qualidade dos produtos, oferecendo mercadoria diferenciada ao cliente, atendimento personalizado e prazo de

entrega adequado, satisfazendo totalmente as suas necessidades. O controle de qualidade é altamente rígido, o que torna confiável o mercado de couro. Esses dados fornecidos confirmam a teoria Day (1999) sobre algumas competências que devem ser desenvolvidas pela empresa e que criam vantagem competitiva no mercado.

### 3.5.1. ORGANOGRAMA DA EMPRESA

A empresa apresenta na sua composição organizacional com departamentos e setores, conforme mostra a figura 13.



*FIGURA 13 – ORGANOGRAMA DE JALES.*

*FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.*

### 3.5.2. CAPITAL HUMANO

A empresa emprega cerca de 100 (cem) funcionários diretamente, dos quais (oito) trabalham na administração e 92 (noventa e duas) na produção. A contratação de novos funcionários para a área de produção é realizada na Fuga Couros de Jales através do departamento de recursos humanos. Os currículos recebidos são analisados e recrutados para entrevista e, logo após, feito a contratação.

Na região onde está instalada Fuga Couros de Jales, não existem cursos profissionalizantes que prepararem técnicos ou auxiliares em laboratórios para trabalhar na área de produção de curtumes. Nesse caso, as empresas da região, ao contratarem as pessoas, realizam o treinamento interno.

Segundo os gestores da Fuga Couros de Jales a rotatividade de mão-de-obra na empresa é baixa, atribuída à política pessoal de benefícios, bonificações em desempenhos, assistência médica e refeitório. A empresa tem a política de reunir-se semanalmente com os colaboradores da produção para orientar sobre a importância do sistema de segurança dos equipamentos e controle de qualidade do couro.

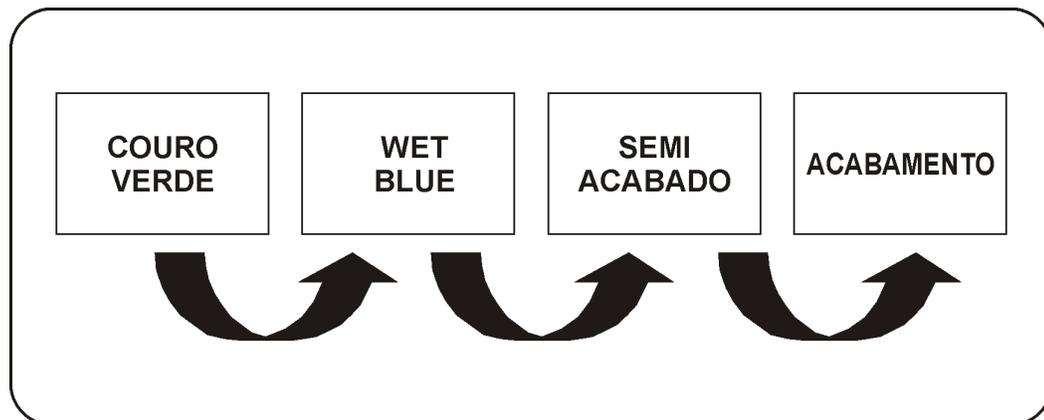
O departamento administrativo é composto por 8 (oito) pessoas, sendo que os cargos ocupados pela gerência são admitidos pela matriz no Rio Grande do Sul (RS), apenas os auxiliares foram contratados em Jales.

Porém, um importante desafio ao crescimento dos curtumes no país e na região é a carência de recursos humanos especializados em automação industrial e operação de máquinas.

### **3.5.3. CAPITAL DE CLIENTES**

As vendas realizadas pela empresa são de 30% no mercado interno e 70% no mercado externo e são feitas por representantes comerciais e pelo setor de vendas da Fuga Couros de Jales.

A comercialização do “*wet blue*” é feita através de folder com as especificações, as classificações e o preço do couro. Na figura 14, são mostradas as fases do couro.



*FIGURA 14 – FASE DOS TIPOS DE COURO.*

*FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.*

Na figura 15, a seguir são apresentados o folder com as especificações do couro “wet blue”.



*FIGURA 15 – COURO WET BLUE.*

*FONTE: DADOS FORNECIDOS PELA EMPRESA.*

A Fuga Couros de Jales é filiada à Associação de curtumes do Brasil - Brazilian Leather que tem como objetivo de promover as exportações de couro,

contemplar as iniciativas nos campos de capacitação gerencial, do desenvolvimento tecnológico e da promoção comercial.

### 3.5.3.1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

Há poucos estudos tecnológicos buscando a melhoria de equipamentos utilizados em curtumes, fazendo com que haja um elevado número de pessoas na produção operando manualmente.

Segundo levantamento da Brazilian Leather, no período de 2001 e 2002, entre os tipos de couro comercializados, o “*wet blue*” foi o que teve maior procura nas exportações, como apresenta no quadro 20 abaixo.

QUADRO 20 – EXPORTAÇÃO DE COUROS BOVINOS

Tipos de Couro	Nº Couros em 2001	Nº Couros em 2002
Salgado	225.422	299.226
Wet Blue	9.353.548	11.273.151
Crust	3.910.591	2.084.968
Acabado	2.007.054	3.491.796
TOTAL	15.496.615	17.149.141

*FONTE: ASSOCIAÇÃO DE CURTUMES DO BRASIL - BRAZILIAN LEATHER.*

Outra informação obtida da Associação é sobre os principais destinos das exportações de couro e pele do país, como mostra o quadro 21 a seguir.

QUADRO 21 – OS PRINCIPAIS DESTINOS DAS EXPORTAÇÕES DE COURO E PELE DO  
PAÍS

País	2001 em (US\$ 1,00)	2002 em (US\$ 1,00)
Itália	262.350.329	283.977.677
Hong Kong	103.225.309	125.705.837
EUA	88.086.955	93.613.492
China	48.176.978	80.723.850
Portugal	57.339.577	46.925.780
Cingapura	14.619.503	24.436.932
Taiwan	19.591.567	21.529.311
Espanha	34.009.664	20.864.578
Países Baixos	13.417.180	15.843.303
Uruguai	38.498.849	15.643.523
Sub-Total	679.315.911	729.264.283
Demais Países	122.703.062	132.293.137
TOTAL	802.018.973	861.557.420

FONTE: ASSOCIAÇÃO DE CURTUMES DO BRASIL - BRAZILIAN LEATHER.

A apresentação dos valores do quadro 21 mostra por que a Fuga Couros de Jales estende a sua produção principalmente para o mercado europeu e asiático.

#### 3.5.4. CAPITAL DE ESTRUTURA

Para os gestores da Fuga Couros existem três pontos fortes da empresa em relação ao capital de estrutura que são: o sistema de segurança, o controle de qualidade e a consciência ecológica.

- **Sistema de segurança:** a Fuga Couros de Jales fornece aos seus funcionários da área de produção todos os equipamentos necessários,

como: luva, avental, bota, fone auditivo, máscara, óculos, boné para proteção no manuseio das máquinas e no uso dos produtos químicos. Nas reuniões semanais, há sempre orientações para utilizarem os equipamentos de forma adequada.

- **Controle de qualidade:** um fator predominante para a comercialização do couro “*wet blue*” é a seleção feita pelos operadores. A empresa realiza treinamentos constantes para a melhoria da qualidade na separação do couro, que não pode ter muitos defeitos e que servirá de matéria-prima posteriormente.
- **Consciência ecológica:** a empresa tem um grande compromisso com o meio ambiente, clientes e sociedade. Há realização constante do monitoramento por técnicos da empresa e órgãos competentes, como, a CETESB (Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental) ligado à Secretaria do Meio Ambiente e a Polícia Ambiental. O tratamento e reaproveitamento da água e dos resíduos concederam à Fuga Couros de Jales um prêmio estadual de “curtume ecológico e economicamente viável”.

### 3.6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Nesta fase do trabalho foram apresentados na tabulação os confrontos dos itens abordados na avaliação do capital intelectual da Fuga Couros de Jales, com aqueles levantados pelo pesquisador como sendo de importância para a adaptação do modelo de Stewart.

Para análise foram considerados:

- Identificação do respondente e da empresa em que trabalha;
- Avaliação do capital humano, cliente e estrutura; e
- Gerenciamento do capital humano, cliente e estrutura.

### 3.6.1. IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES

Dos questionários aplicados na empresa foram 05 no departamento de administração e 13 no departamento de produção totalizando 18 questionários.

As questões 1, 2 e 3 correspondem a identificação dos respondentes na empresa, tanto do departamento de administração como o de produção.

#### 3.6.1.1. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Conforme os dados tabulados da pesquisa, a questão 01 refere-se à formação dos respondentes, na qual, 20% fizeram o 2º grau e 80% possuem o ensino superior, o que demonstra um elevado índice na formação do pessoal, segundo a figura 16.

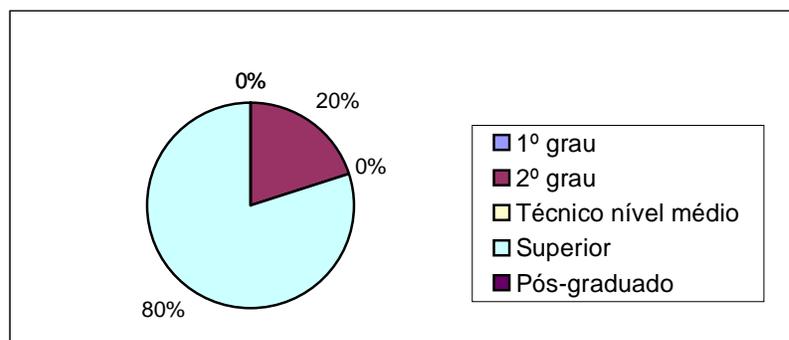
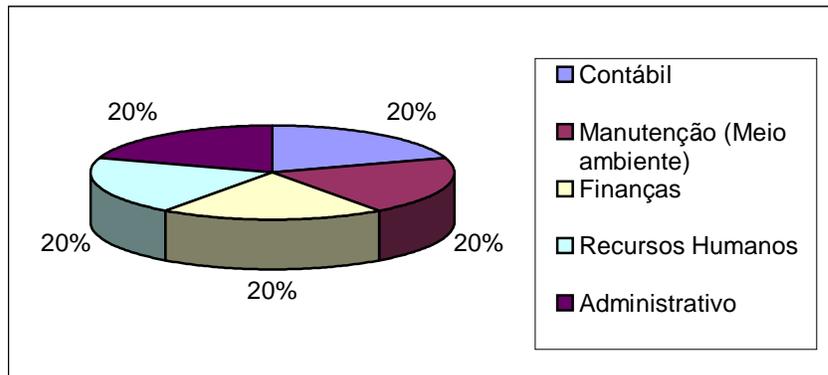


FIGURA 16 – FORMAÇÃO DOS RESPONDENTES DA ADMINISTRAÇÃO.

FONTE: QUESTIONÁRIO.

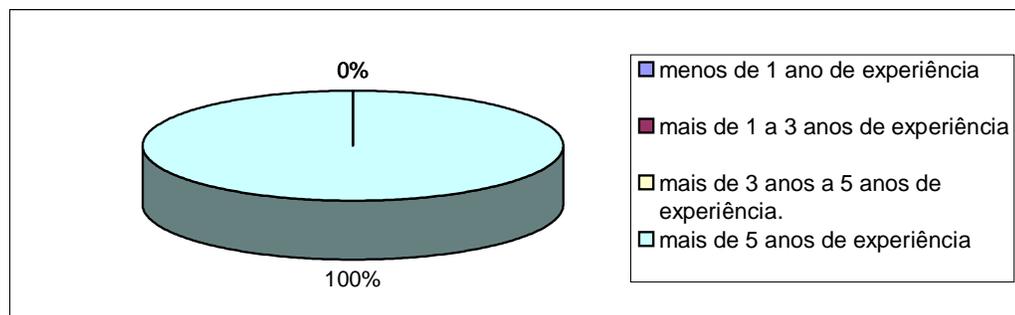
A segunda questão analisada é a área de atuação dos respondentes na empresa que foram 20% na contábil, 20% na manutenção, 20% nas finanças, 20% no recurso humano e 20% no administrativo, conforme ilustra a figura 17.



*FIGURA 17 – ÁREA DE ATUAÇÃO NA EMPRESA.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

A questão 3 demonstra a relação do número de anos de experiência na profissão. A figura 18 ilustra que 100% dos respondentes têm mais de 5 anos de experiência. Os resultados obtidos divulgam um baixo índice de rotatividade da mão-de-obra, como já foi relatado pelos os seus gestores da empresa.

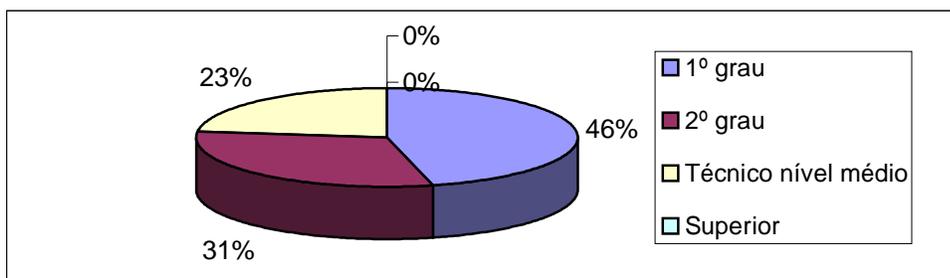


*FIGURA 18 – ANOS DE EXPERIÊNCIA NA PROFISSÃO.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

### **3.6.1.2. DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO**

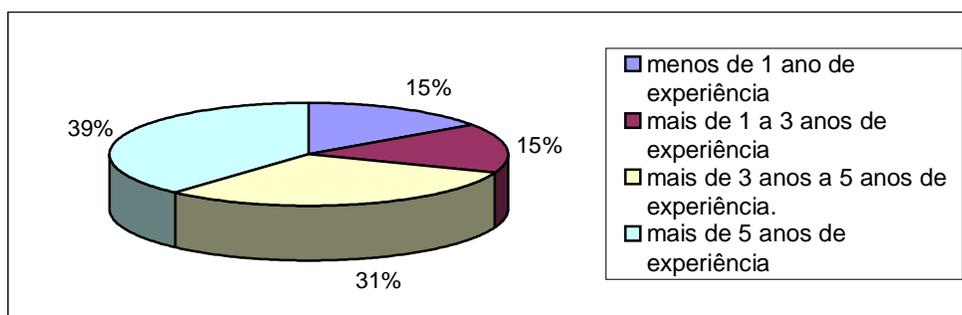
Os respondentes apresentam os seguintes resultados em relação a sua formação, 46% possui o 1º grau, 31% têm o 2º grau e 23% o técnico nível médio. Os resultados revelaram que existe uma baixa formação na mão-de-obra, como já foi relatado pelos diretores da empresa, de acordo com a figura 19.



*FIGURA 19 – FORMAÇÃO DOS RESPONDENTES DA PRODUÇÃO.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

Os resultados obtidos na figura 20 mostram que 39% dos respondentes têm mais de 5 anos de experiências em sua profissão, enquanto que 31% indicam de 3 à 5 anos, 15% possui de 1 à 3 anos e 15% menos de 1 ano.



*FIGURA 20 – ANOS DE EXPERIÊNCIA NA PROFISSÃO.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

### **3.6.2. AVALIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO, CLIENTE E ESTRUTURA**

As questões 04 à 12 avaliam o capital humano, cliente e de estrutura no departamento de administração e de produção da Fuga Couros de Jales. Os resultados dos indicadores foram obtidos através da frequência das respostas, multiplicados pelos pesos, na qual obteve-se uma média em que reflete a direção da atitude do respondente em relação a sua afirmação.

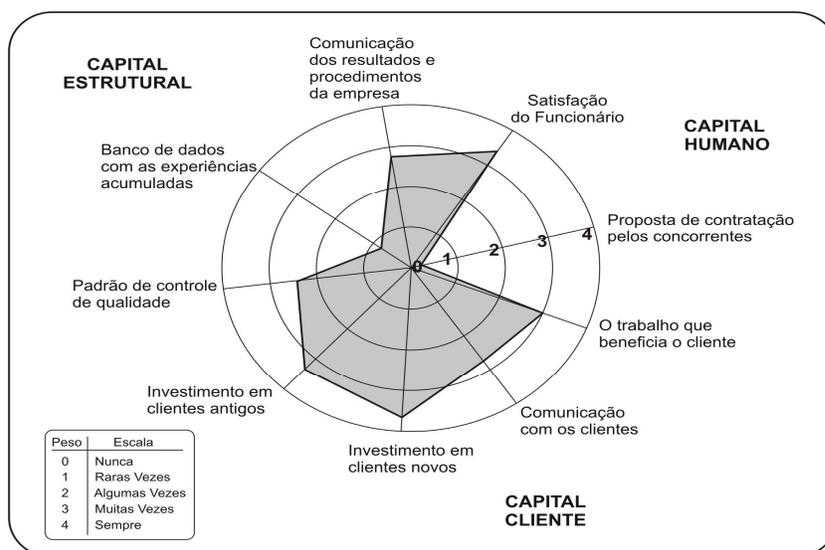
No quadro 22 é ilustrada a identificação dos resultados dos indicadores para elaboração do navegador no departamento de administração.

**QUADRO 22 – IDENTIFICAÇÃO DOS RESULTADOS NA ADMINISTRAÇÃO**

Indicadores	Média
Satisfação do funcionário	3,4
Proposta de contratação pelos concorrentes	0,2
O trabalho que beneficia o cliente	3,0
Comunicação com os clientes	2,8
Investimento em clientes antigos	3,2
Investimento em clientes novos	3,6
Padrão de controle de qualidade	2,4
Banco de dados com as experiências acumuladas	0,8
Comunicação dos resultados e procedimentos da empresa	2,8

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

Desta forma é apresentado o navegador do capital intelectual da Fuga Couros de Jales, no departamento de administração, com os seguintes dados da pesquisa, como mostra a figura 21.



**FIGURA 21 – NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL DA ADMINISTRAÇÃO.**

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

Os resultados da figura 21 mostram que o navegador pode ser utilizado como um instrumento de análise da situação em que se encontra a empresa, onde são verificados os objetivos da empresa estão sendo alcançados.

A extremidade da figura 21 é mostrada a situação desejada da empresa, onde se destaca: o investimento em novos e antigos clientes e a satisfação do funcionário. O centro da figura é a situação negativa, para a qual a empresa deverá criar novas estratégias e melhorias. Destaca-se a proposta de contratação feita pelos concorrentes e a utilização do banco de dados.

Porém, os indicadores do trabalho que beneficia o cliente, a comunicação com os clientes, padrão de controle qualidade e comunicação dos resultados e procedimento da empresa deveram sofrer ajustes nas estratégias para chegar à extremidade da figura.

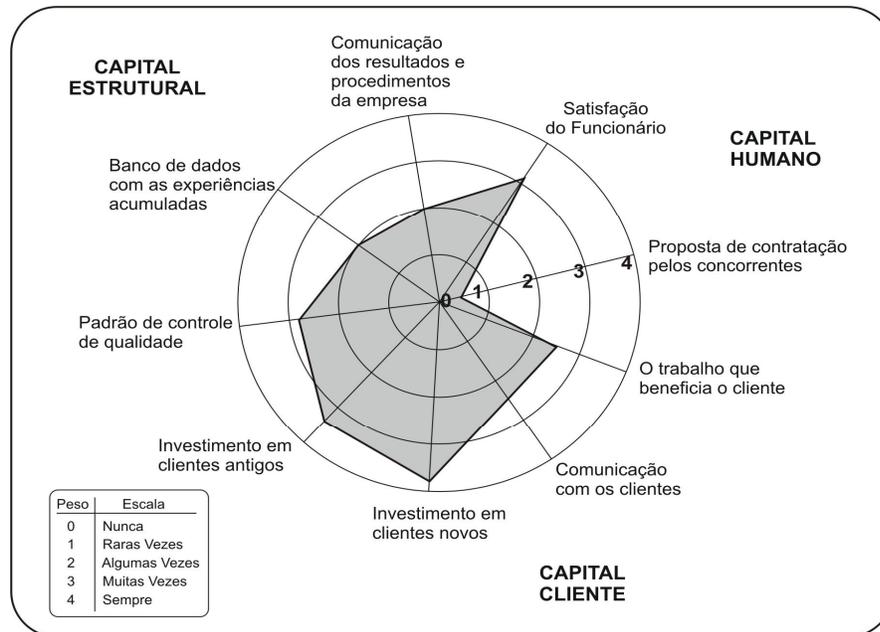
No quadro 23 são identificados os resultados dos indicadores para elaboração do navegador no departamento de produção.

*QUADRO 23 – RESULTADOS OBTIDOS DO DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO*

Indicadores	Média
Satisfação do funcionário	3,1
Proposta de contratação pelos concorrentes	0,5
O trabalho que beneficia o cliente	2,5
Comunicação com os clientes	2,5
Investimento em clientes antigos	3,3
Investimento em clientes novos	3,6
Padrão de controle de qualidade	2,8
Banco de dados com as experiências acumuladas	2,0
Comunicação dos resultados e procedimentos da empresa	2,0

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

Pode-se verificar como é mostrado o navegador do capital intelectual da Fuga Couros de Jales, no departamento de produção, conforme a figura 22.



**FIGURA 22 – NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL DA PRODUÇÃO.**  
**FONTE: QUESTIONÁRIO.**

Na figura 22 são apresentadas as informações do navegador do capital intelectual no departamento de produção, na qual o capital de cliente apresenta melhores resultados em relação ao capital humano e de estrutura.

### 3.6.3. GERENCIAMENTO DO CAPITAL HUMANO, CLIENTE E ESTRUTURA

Para realização das análises dos dados foram consideradas as respostas das questões 13 à 29 que buscam evidenciar o gerenciamento do capital humano, cliente e de estrutura da empresa, tanto no departamento de administração como de produção.

### 3.6.3.1. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

#### a) Gerenciamento do capital humano

As questões 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19 procuram detalhar os elementos necessários para o gerenciamento do capital humano no departamento de administração da Fuga Couro de Jales.

Na questão 13, verifica com que esta relacionada à satisfação do colaborador no trabalho. O navegador apresentou que, em muitas vezes, os funcionários apresentavam-se satisfeitos com o seu trabalho, os quais são atribuídos em nível de importância os seguintes itens, conforme o quadro 24.

QUADRO 24 – NÍVEL DE IMPORTÂNCIA NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

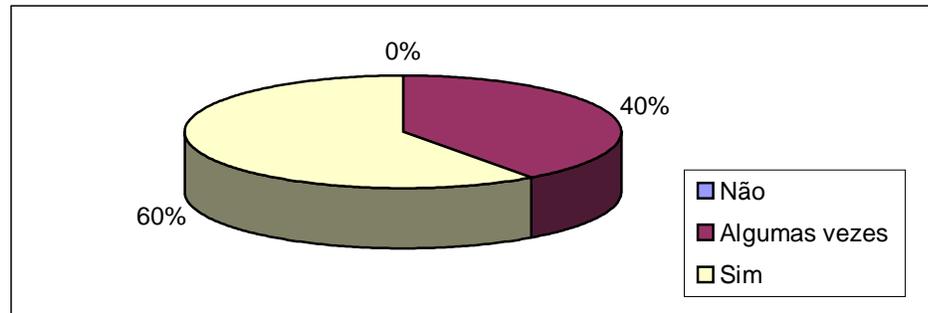
Nível de importância para os respondentes	Requisitos
1º	Remuneração adequada.
2º	Possuem motivação para o desempenho das funções.
3º	Incentivo ao treinamento.
4º	Reconhecimento profissional.
5º	Incentivo a sugestões de novas idéias.
5º	Incentivo permanente ao aperfeiçoamento técnico.
6º	Área da organização corresponde às preferências individuais.
7º	A empresa oferece oportunidade de rotatividade dos funcionários em suas funções na empresa.

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

A remuneração é o primeiro item no nível de importância, que está vinculada aos salários e benefícios que a empresa oferece, como já foi mencionado pelos gestores da empresa.

A questão 14 identifica que 60% dos respondentes afirmam que existe investimento e incentivo ao treinamento, aperfeiçoamento técnico e

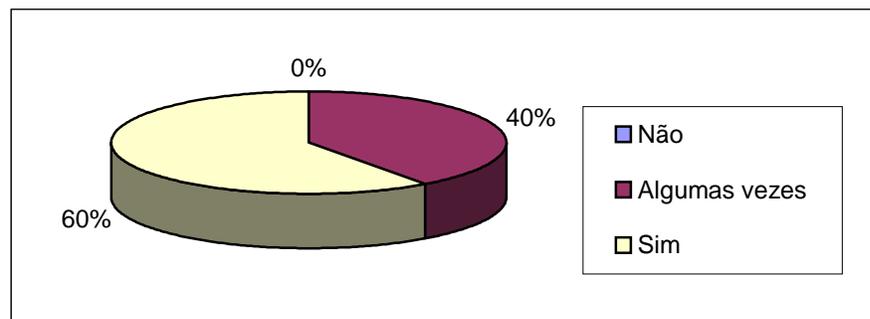
desenvolvimento profissional dos funcionários, enquanto que 40% acreditam que isto ocorre apenas algumas vezes, como mostra a figura 23.



*FIGURA 23 – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA ADMINISTRAÇÃO.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

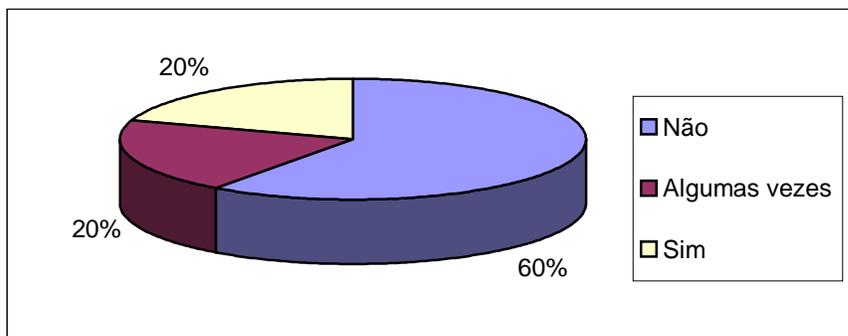
Na questão 15, observou-se que cerca de 60% dos respondentes afirmaram que a empresa apresenta bons resultados no estímulo ao aprendizado e a interação entre as pessoas, enquanto que 40% comentam que isto ocorre apenas algumas vezes, como apresenta a figura 24.



*FIGURA 24 – ESTÍMULO AO APRENDIZADO.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

A questão 16 identificou que 60% dos respondentes indicaram a inexistência de premiação, reconhecimento e recompensa por resultados e contribuições extraordinários na empresa, enquanto que 20% citou ocorrer algumas vezes e apenas 20% acredita nesta possibilidade, como segue a figura 25.



*FIGURA 25 – INCENTIVOS.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

Na figura 25, a situação encontrada poderia ser analisada, no sentido de reformular estratégias como: melhoria na comunicação interna, premiações por resultados apresentados, reconhecimento do funcionário com maior produção, recompensa por resultados apresentados na meta da empresa, entre outros.

Na questão 17, os respondentes citaram como o seu trabalho podem beneficiar os clientes, de acordo com os seguintes itens na ordem de importância, como ilustra o quadro 25.

*QUADRO 25 – ORDEM DE IMPORTÂNCIA NO TRABALHO QUE BENEFICIA OS CLIENTES*

<b>Nível de importância para os respondentes</b>	<b>Requisitos</b>
1º	A minha flexibilidade no atendimento do cliente e agilidade na solicitação dos seus pedidos
1º	A empresa dispõe de processos de negócio como tecnologia, ambiente empresarial, habilidades do funcionário, marca, sistema gerencial que são valorizados pelos clientes.
2º	A minha experiência e conhecimento acumulados adicionam valores nos produtos e serviços prestados para o cliente
3º	A empresa motiva o meu atendimento ao cliente de forma criativa

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

Observa-se que para os respondentes, a flexibilidade no atendimento e os processos da empresas são fatores primordiais para o atendimento do cliente.

O navegador apresentou índice muito baixo em relação à proposta de contratação feita pelos concorrentes. Um dos motivos é a inexistência de curtumes na região, como já foi relatado em pesquisa.

Conforme o quadro 26, os respondentes indicaram em ordem de importância os motivos que levam os concorrentes da empresa que trabalham a fazerem proposta de contratação.

*QUADRO 26 – OS MOTIVOS QUE LEVAM OS CONCORRENTES DA EMPRESA QUE TRABALHAM A FAZEREM PROPOSTA DE CONTRATAÇÃO*

<b>Nível de importância para os respondentes</b>	<b>Requisitos</b>
1º	Capacidade de competitividade e inovação na empresa
2º	Habilidades técnicas
3º	Oferece qualidade e confiabilidade nos produtos e serviços prestados à empresa.
4º	Criatividade no desenvolvimento do trabalho
5º	Cordialidade com clientes e colegas de trabalho

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

Os respondentes consideram importantes as habilidades técnicas adquiridas através de treinamento interno, na qual muitas vezes recebem proposta de contratação pelos concorrentes.

Na questão 19 foi analisado quando os funcionários deixam a empresa, eles levam conhecimentos e habilidades estratégicas para a concorrência. Porém, 40% dos respondentes não acreditam nesta situação, outros 40% acham que isto ocorre apenas algumas vezes e apenas 20% acreditam nesta possibilidade, conforme divulga a figura 26.

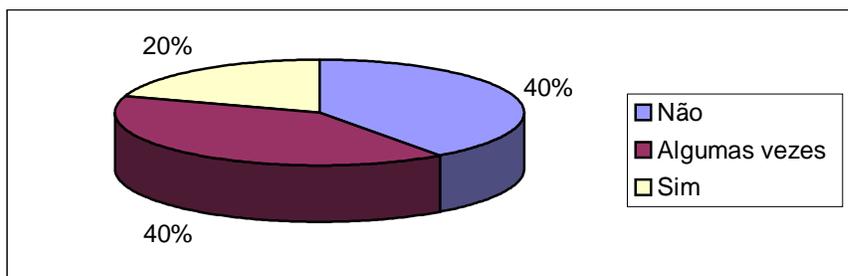


FIGURA 26 – INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS LEVADAS PARA O CONCORRENTE.

FONTE: QUESTIONÁRIO.

### b) Gerenciamento do capital de cliente

As perguntas 20, 21 e 22 do questionário estão relacionadas ao gerenciamento do capital de cliente na empresa Fuga Couros de Jales.

Na questão 20 são mencionados os meios mais utilizados para comunicar com os clientes. Para 25% dos respondentes são através do contato pessoal, enquanto que 25% citam o fax, 24% indicam o telefone, 13% a internet e 13% a correspondência, como é demonstrado na figura 27.

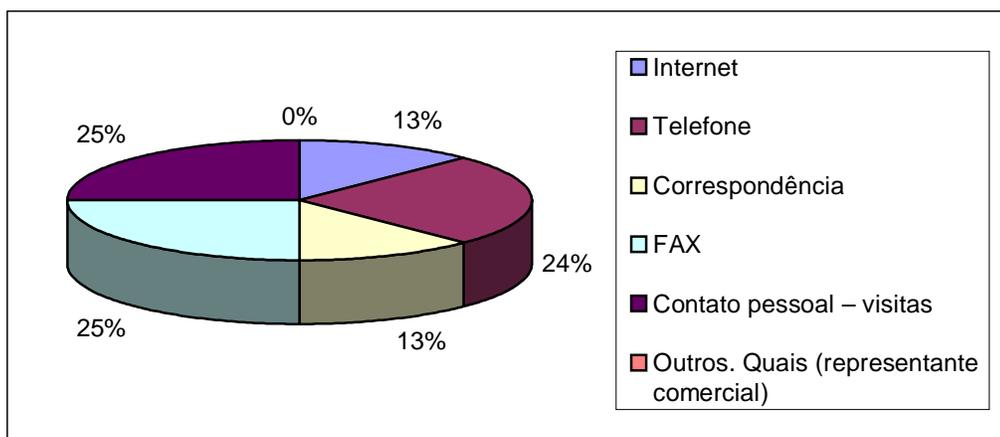


FIGURA 27 – MEIOS UTILIZADOS PARA COMUNICAR COM OS CLIENTES.

FONTE: QUESTIONÁRIO.

O navegador indicou um alto índice nos investimento realizados em antigos clientes. Para os respondentes, esse fator está relacionado aos seguintes itens em grau de importância, como ilustra o quadro 27.

*QUADRO 27 – INVESTIMENTO REALIZADOS EM ANTIGOS CLIENTES*

<b>Nível de importância para os respondentes</b>	<b>Requisitos</b>
1º	Melhoria de novos produtos/serviços oferecidos.
2º	Atende as reclamações do cliente.
3º	Possui um eficiente banco de dados para armazenamento e utilização das informações que têm sobre seus clientes.
4º	Incentiva a criatividade do funcionário no atendimento ao cliente.
5º	Incentiva e treina o funcionário para o atendimento.
6º	Oferece condições seguras, onde o funcionário possa trocar idéias sobre o trabalho sem que o chefe lhe mande calar a boca.

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

A empresa oferece constantemente melhoria nos serviços e produtos para os seus clientes antigos, procurando atender de forma adequada as suas sugestões e reclamações.

O navegador ilustrou uma média elevada em investimento em novos clientes. Para os respondentes, isto ocorre devido às estratégias estabelecidas pela empresa. No quadro 28 são verificados em grau de importância os investimentos realizados para conquistar os novos clientes.

**QUADRO 28 – INVESTIMENTOS REALIZADOS PARA CONQUISTAR NOVOS CLIENTES**

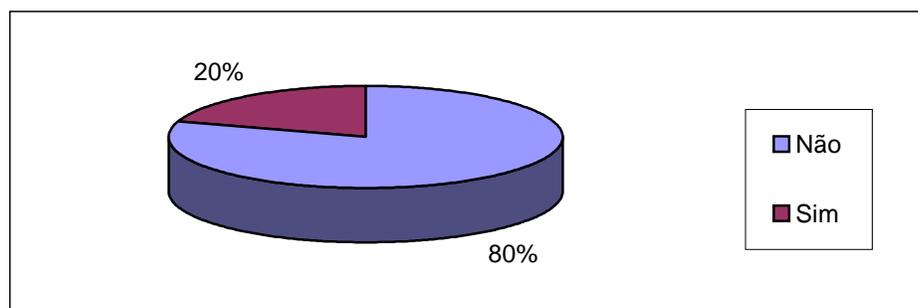
<b>Nível de importância para os respondentes</b>	<b>Requisitos</b>
1º	A empresa tem uma política clara de atendimento aos antigos e novos clientes.
2º	Melhoria de estrutura física para o atendimento.
2º	A empresa busca melhoria e inovação nos produtos e serviços oferecidos para a conquista de novos clientes.
3º	A empresa conhece adequadamente o perfil dos seus clientes potenciais.
4º	A empresa utiliza-se do seu banco de dados de clientes para gerar novos clientes.
5º	Treinamento aos funcionários para atendimento voltado aos novos clientes.
6º	Os funcionários possuem as habilidades que os clientes desejam.

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

### **c) Gerenciamento do capital de estrutura**

As perguntas 23, 24, 25, 26, 27, 28 e 29 do questionário estão relacionadas ao gerenciamento do capital de estrutura.

O navegador apresentou a utilização do banco de dados muito baixo. Para a maioria dos respondentes, cerca de 80%, indicaram que a empresa não utiliza “software” para captação ou informação geradas por pessoas, enquanto que 20% acreditam que é utilizado algum tipo de programa, como se observa na figura 28.

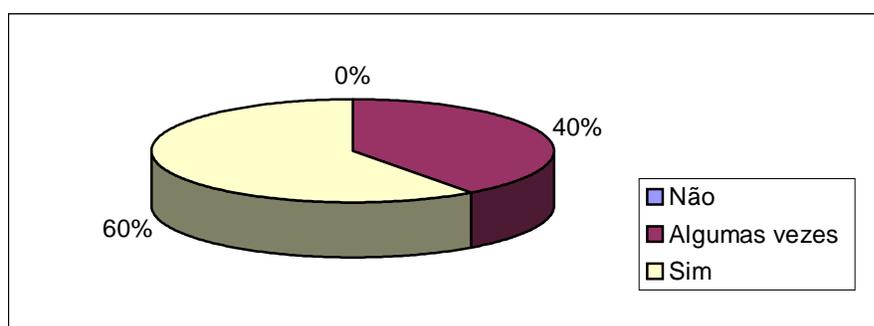


**FIGURA 28 – UTILIZAÇÃO DE “SOFTWARE” PARA CAPTAÇÃO DE INFORMAÇÃO**

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

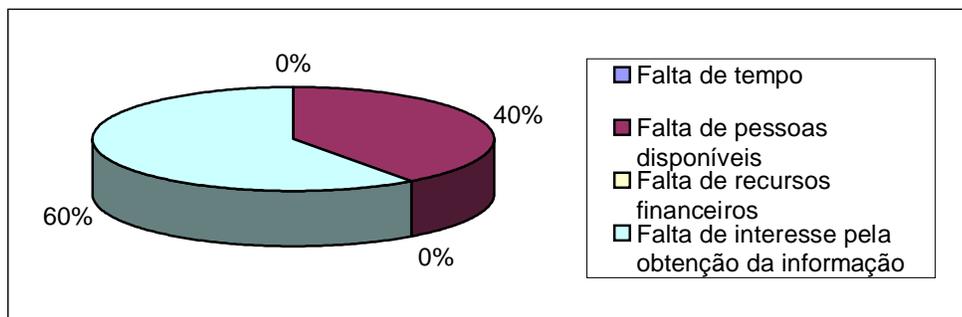
Sobre esse aspecto, as informações geradas pelas pessoas na empresa não são armazenadas de forma sistemática, ou seja, muitos dados são colocados em fichas ou até mesmo no computador, mas não existe um “software” específico.

Na questão 24, 60% dos respondentes afirmam que a empresa estimula, motiva e apóia os projetos e idéias invocadoras, enquanto, que 40% indicam que isso ocorre apenas algumas vezes, como demonstra a figura 29.



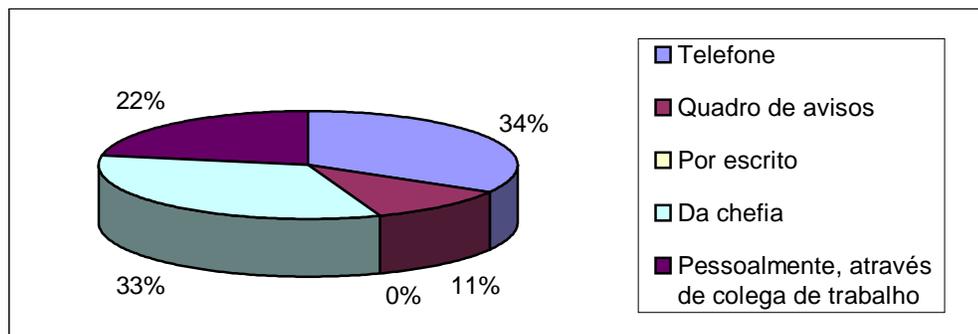
*FIGURA 29 – ESTÍMULO E MOTIVAÇÃO A PROJETOS E A NOVAS IDÉIAS.  
FONTE: QUESTIONÁRIO.*

Na questão 25 foram mostrados os motivos que mais dificultam a obtenção de informação na empresa. Para 60% dos respondentes um dos motivos é a falta de interesse pela obtenção de informação, enquanto, que 40% indicaram a falta de pessoas disponíveis, como é divulgado na figura 30.



*FIGURA 30 – MOTIVOS QUE MAIS DIFICULTAM A OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES.  
FONTE: QUESTIONÁRIO.*

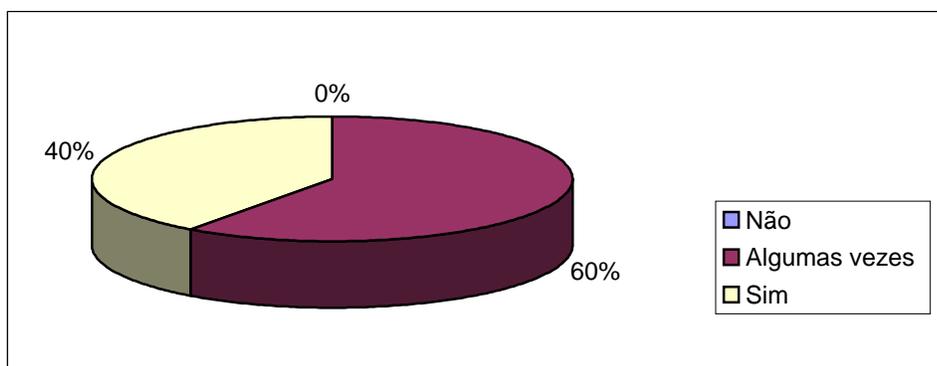
Na questão 26 ilustra que para 34% dos respondentes a comunicação interna normalmente é veiculada por telefone, 33% pela chefia, 22% pessoalmente e 11% pelo quadro de avisos, de acordo com a figura 31.



*FIGURA 31 – COMUNICAÇÃO INTERNA.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

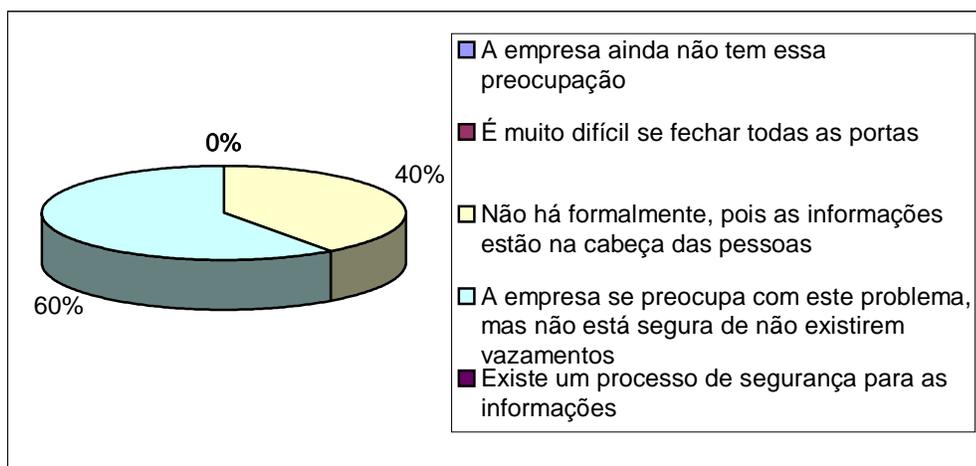
O navegador ilustrou que o padrão de controle de qualidade deveria ser feitos ajustes em suas estratégias para alcançarem as extremidades. Contudo, uma das soluções seria divulgação melhor desses procedimentos para os seus funcionários, como se observa na figura 32.



*FIGURA 32 – DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS AOS FUNCIONÁRIOS.*

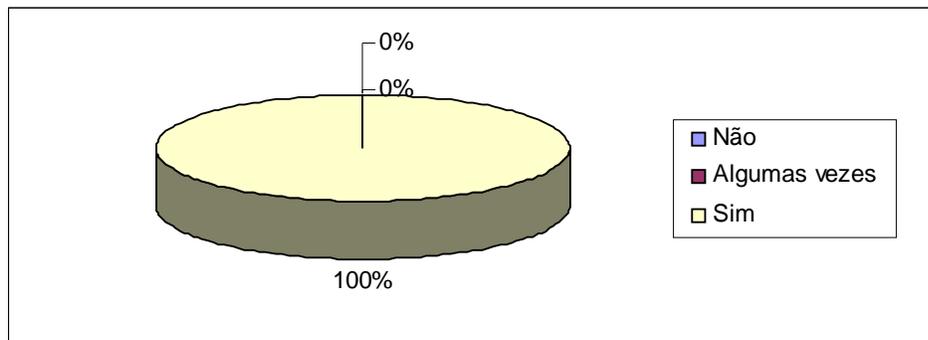
*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

A figura 33 mostra a existência de algum procedimento voltado a evitar-se o vazamento de informações relevantes e estratégicas da empresa. Para 60% dos respondentes, a empresa se preocupa com este problema, mas não está segura de não existirem vazamentos, contudo, 40% dos participantes informaram que não há formalmente, pois as informações estão na cabeça das pessoas.



*FIGURA 33 – PROCEDIMENTOS PARA EVITAR-SE O VAZAMENTO DE INFORMAÇÕES.  
FONTE: QUESTIONÁRIO.*

Na questão 29, para 100% dos respondentes a comunicação é eficiente em todos os sentidos, ou seja, de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas distintas, como demonstra a figura 34.



*FIGURA 34 – COMUNICAÇÃO EFICIENTE.  
FONTE: QUESTIONÁRIO.*

### 3.6.3.2. DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO

No departamento de produção não foi analisado o gerenciamento do capital de cliente, na qual se referem às perguntas 19, 20, 21, 22 e 23, por ser específico apenas ao departamento de administração.

#### a) Gerenciamento do capital humano

Para o gerenciamento do capital humano no departamento de produção foram utilizadas as questões 13, 14, 15, 16, 17 e 18 onde foram feitas enumeras análises.

O navegador ilustrou que, em muitas vezes, os funcionários apresentavam-se satisfeitos com o seu trabalho, os quais são atribuídos em nível de importância os seguintes itens, como menciona o quadro 29.

QUADRO 29 – NÍVEL DE IMPORTÂNCIA NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

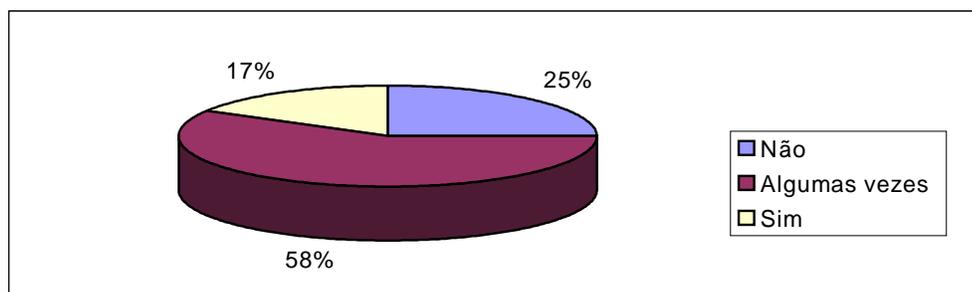
Nível de importância para os respondentes	Requisitos
1º	Remuneração adequada.
2º	A empresa oferece oportunidade de rotatividade dos funcionários em suas funções na empresa.
3º	Incentivo permanente ao aperfeiçoamento técnico.
4º	Área da organização corresponde às preferências individuais.
5º	Reconhecimento profissional
5º	Possuem motivação para o desempenho das funções.
6º	Incentivo ao treinamento.
7º	Incentivo a sugestões de novas idéias.

FONTE: QUESTIONÁRIO.

A remuneração é o primeiro item no nível de importância, tanto para o departamento de administração como o de produção em que está vinculada

aos salários e benefícios que a empresa oferece, como já foi mencionado pelos gestores da empresa.

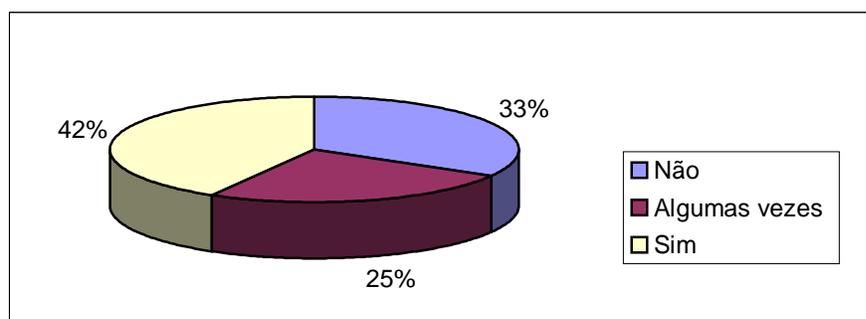
Na pergunta 14, cerca de 58% dos respondentes citaram que apenas, algumas vezes existem investimentos e incentivos ao treinamento, aperfeiçoamento técnico e desenvolvimento profissional aos funcionários, enquanto que 25% não acreditam nesta possibilidade e apenas 17% afirma ocorrer tal situação, como mostra a figura 35.



*FIGURA 35 – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA PRODUÇÃO.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

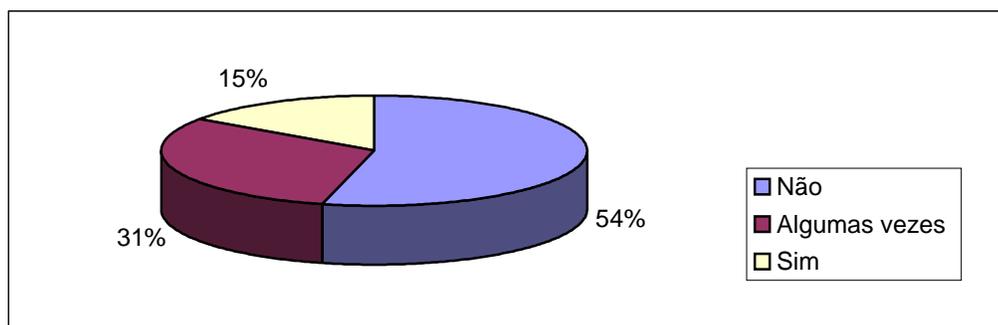
A questão 15 buscou identificar que 42% dos respondentes afirmaram que a empresa apresenta bons resultados no estímulo ao aprendizado e a interação entre as pessoas, enquanto que 33% não acredita e 25% dos participantes comentam que isto ocorre apenas algumas vezes, conforme apresenta a figura36.



*FIGURA 36 – ESTÍMULO AO APRENDIZADO.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

Observa-se na questão 16 que 54% dos respondentes indicaram a inexistência de premiação, reconhecimento e recompensa por resultados e contribuições extraordinários na empresa, enquanto que 31% citou ocorrer algumas vezes e apenas 15% acredita nesta possibilidade, como ilustra a figura 37.



*FIGURA 37 – INCENTIVOS NA PRODUÇÃO.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

Os respondentes, na questão 17 comentaram como o seu trabalho podem beneficiar os clientes, de acordo com os seguintes itens na ordem de importância, conforme o quadro 30.

*QUADRO 30 – ORDEM DE IMPORTÂNCIA DO TRABALHO QUE BENEFICIA OS CLIENTES*

<b>Nível de importância para os respondentes</b>	<b>Requisitos</b>
1º	A minha experiência e conhecimento acumulados adicionam valores nos produtos e serviços prestados para o cliente.
2º	A empresa motiva o meu atendimento ao cliente de forma criativa
2º	A minha flexibilidade no atendimento do cliente e agilidade na solicitação dos seus pedidos.
3º	A empresa dispõe de processos de negócio como tecnologia, ambiente empresarial, habilidades do funcionário, marca, sistema gerencial que são valorizados pelos clientes.

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

No departamento de produção o navegador apresentou índice muito baixo em relação à proposta de contratação feita pelos concorrentes. Um dos motivos é a inexistência de curtumes na região, como já foi relatado em pesquisa.

De acordo com o quadro 31, os respondentes citaram em ordem de importância os motivos que levam os concorrentes da empresa que trabalham a fazerem proposta de contratação.

**QUADRO 31 – OS MOTIVOS QUE LEVAM OS CONCORRENTES DA EMPRESA QUE TRABALHAM A FAZEREM PROPOSTA DE CONTRATAÇÃO**

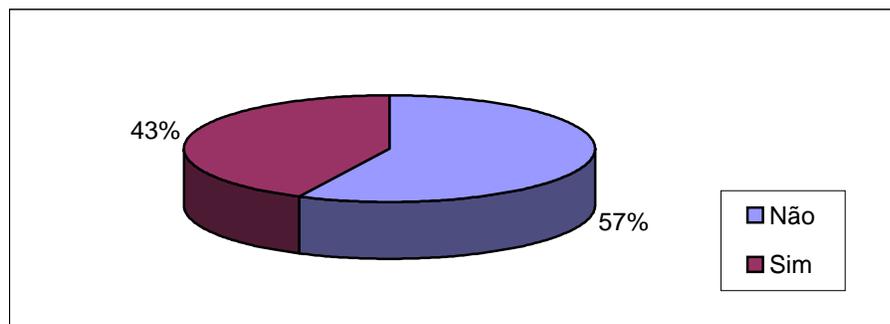
<b>Nível de importância para os respondentes</b>	<b>Requisitos</b>
1º	Habilidades técnicas.
2º	Criatividade no desenvolvimento do trabalho.
3º	Oferece qualidade e confiabilidade nos produtos e serviços prestados a empresa.
4º	Capacidade de competitividade e inovação na empresa.
5º	Cordialidade com clientes e colegas de trabalho.

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

### **c) Gerenciamento do capital de estrutura**

As perguntas 24, 25, 26, 27, 28 e 29 do questionário estão relacionadas ao gerenciamento do capital de estrutura da organização.

Como no departamento de administração, o navegador também apresentou a utilização do banco de dados muito baixo no departamento de produção. Para a maioria dos respondentes, cerca de 57%, indicaram que a empresa não utiliza “*software*” para captação ou informação geradas por pessoas, enquanto que 43% acreditam que é utilizado algum tipo de programa, como se observa na figura 38.

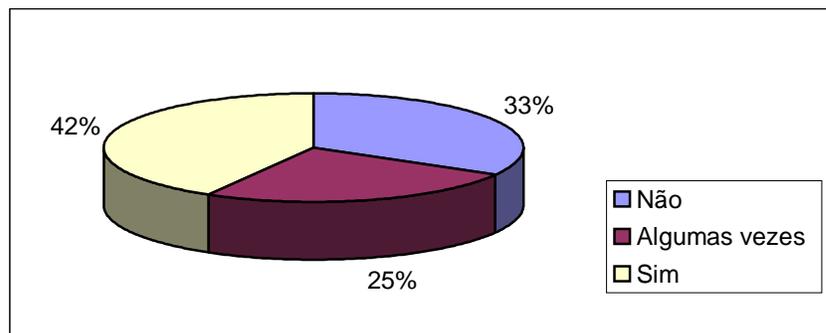


*FIGURA 38 – UTILIZAÇÃO DE “SOFTWARE” PARA CAPTAÇÃO DE INFORMAÇÃO.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

Sobre esse aspecto, o departamento de produção apresentou índices maiores quanto à utilização de “software”, isto ocorre devido o preenchimento de muitos relatórios, com aplicativos próprios.

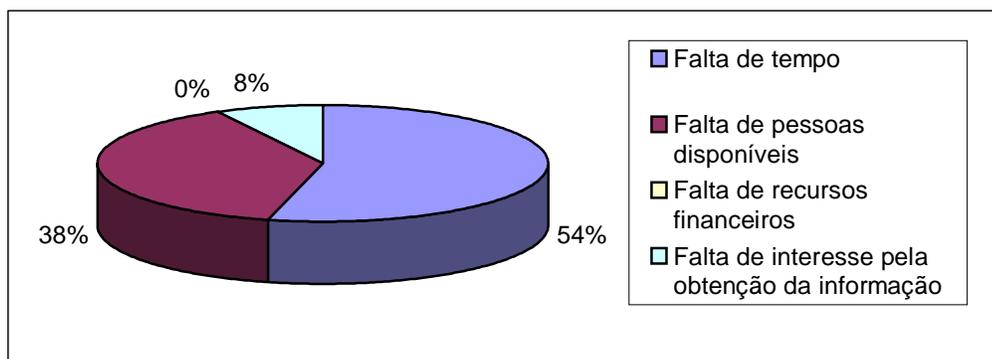
Observa-se na questão 24 que para 42% dos respondentes a empresa estimula, motiva e apóiam os projetos e idéias invocadoras, para 33% dos participantes não acreditam nesta situação, enquanto, que 25% citaram que isso ocorre apenas algumas vezes, como demonstra a figura 39.



*FIGURA 39 – ESTÍMULO E MOTIVAÇÃO A PROJETOS E A NOVAS IDÉIAS.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

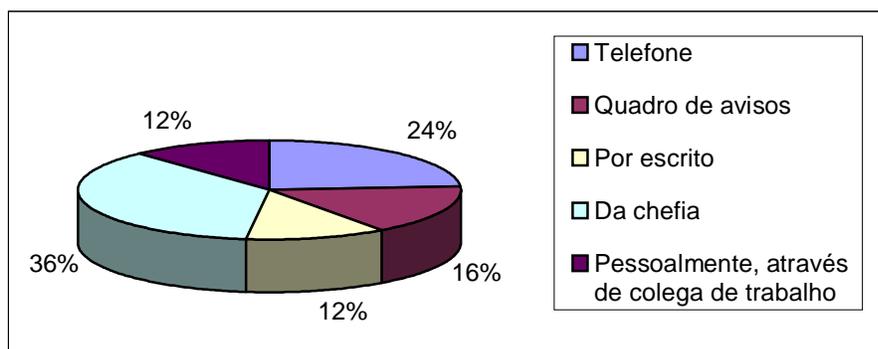
Na questão 25 foram mostrados os motivos que mais dificultam a obtenção de informação na empresa. Para 54% dos respondentes um dos motivos é a falta de tempo, enquanto, que 33% indicaram a falta de pessoas disponíveis e 8% citaram a falta de interesse pela obtenção da informação, conforme a figura 40.



*FIGURA 40 – MOTIVOS QUE MAIS DIFICULTAM A OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

Na questão 26 mostra que para 36% dos respondentes a comunicação interna normalmente é veiculada pela chefia, 24% por telefone, 16% por quadro de aviso, 12% pessoalmente e 12% por escrito, de acordo com a figura 41.

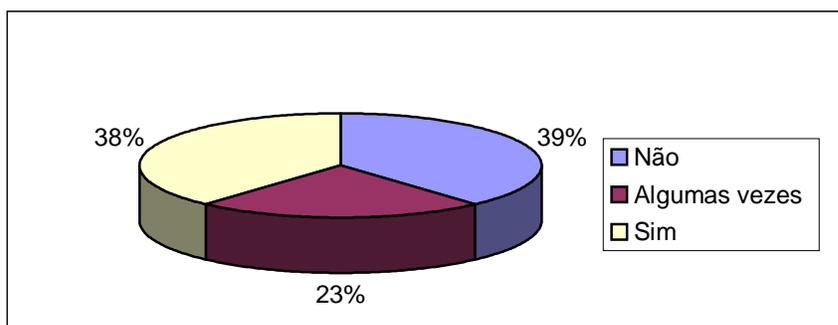


*FIGURA 41 – COMUNICAÇÃO INTERNA.*

*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

Outro aspecto observado tanto no departamento de administração como o de produção é que o navegador mostrou o padrão de controle de qualidade deveria ser feitos ajustes em suas estratégias para alcançarem as extremidades.

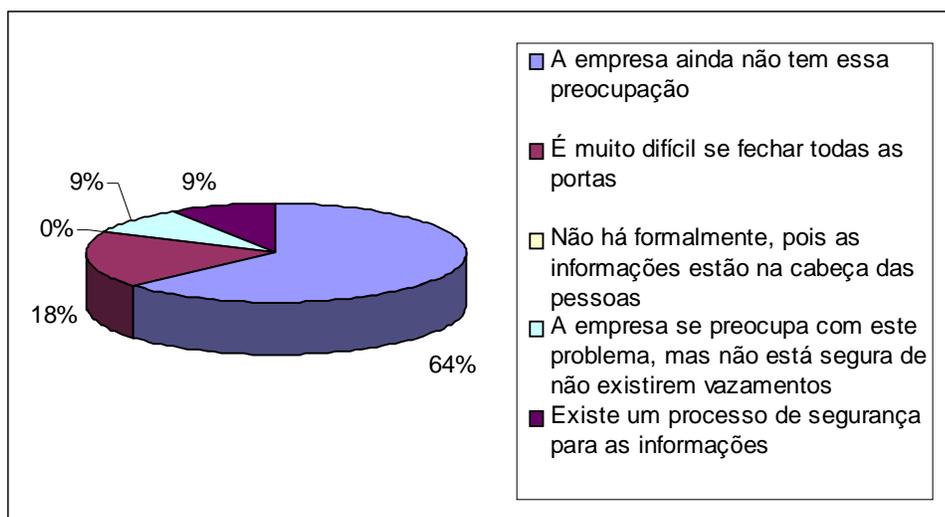
Na figura 42, cerca de 39% não acreditam que a empresa divulga os resultados, procedimentos e planos de controle de qualidade, contudo, 39% afirmam existir tal possibilidade e 23% cita ocorrer apenas algumas vezes.



*FIGURA 42 – DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS.*

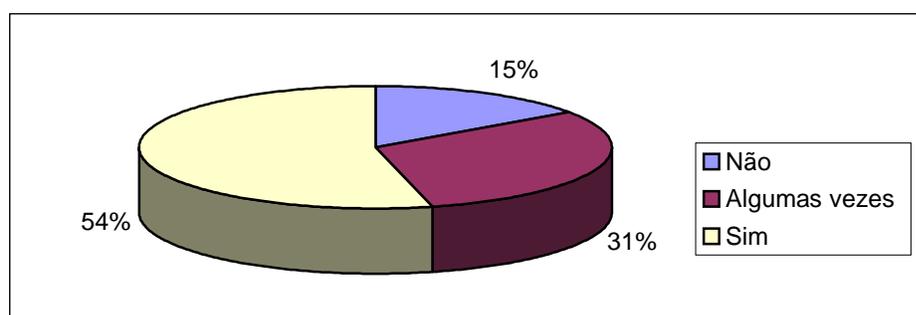
*FONTE: QUESTIONÁRIO.*

Na questão 28 é relatada a existência de algum procedimento voltado a evitar-se o vazamento de informações relevantes e estratégicas da empresa. Para 64% dos respondentes, a empresa ainda não tem essa preocupação, contudo, 18% cita que é muito difícil se fechar todas as portas, 9% relata que a empresa se preocupa com este problema, mas não está segura de não existirem vazamentos e 9% dos participantes informaram que existem processos de segurança para as informações, como é divulgado na figura 43.



*FIGURA 43 – PROCEDIMENTOS PARA EVITAR-SE O VAZAMENTO DE INFORMAÇÕES.  
FONTE: QUESTIONÁRIO.*

Na questão 29, para 54% dos respondentes a comunicação é eficiente em todos os sentidos, ou seja, de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas distintas, porém, 31% relata ocorrer apenas algumas vezes e 15% não acreditam nesta eficiência, como aborda a figura 44.



*FIGURA 44 – COMUNICAÇÃO EFICIENTE.  
FONTE: QUESTIONÁRIO.*

## **4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **4.1. CONCLUSÃO**

Em resumo, para o presente estudo definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever os indicadores de desempenho utilizado no setor agroindustrial;
- Analisá-los sob a ótica de gestão do capital intelectual;
- Propor indicadores de desempenho para avaliação do capital intelectual no setor agroindustrial, a partir do modelo adaptado de Stewart; e
- Propor práticas de gestão do capital intelectual na empresa, através da análise do navegador de Stewart, que colaborem para um aperfeiçoamento da gestão estratégica da empresa.

Em contrapartida, por meio da apresentação e análise dos dados, como foi mostrado no capítulo 3, chegaram-se às seguintes conclusões:

Para alcançar os objetivos deste trabalho, inicialmente abordou-se sobre as principais teorias a respeito do capital intelectual, bem como o modelo de Stewart e a sua aplicação. Após análise bibliográfica, delineou-se a adaptação do navegador do capital intelectual como instrumento para a criação de estratégia para as organizações. O modelo adaptado de Stewart foi considerado aplicável e um considerável avanço para o gerenciamento dos ativos intangíveis das empresas.

O capital intelectual da Fuga Couros de Jales foi descrito no modelo adaptado de Stewart, na composição do capital humano, de cliente e de estrutura. Os indicadores de desempenho utilizados foram: satisfação do funcionário, proposta de contratação pelos concorrentes, o trabalho que beneficia o cliente,

a comunicação com os clientes, investimento em clientes novos, investimento em clientes antigos, padrão de controle de qualidade, banco de dados com as experiências acumuladas e comunicação dos resultados e procedimentos da empresa.

Esses indicadores escolhidos para compor o navegador apresentavam as características proposta por Stewart. Nessa perspectiva, apresentavam a simplicidade do indicador selecionado, foi considerado estrategicamente importante para a organização e produzia riqueza intelectual.

Observa-se também, que para a avaliação e o gerenciamento do capital intelectual através do navegador foram considerados recomendáveis para a criação, melhoria e implantação de estratégia que tornassem a empresa mais competitiva.

Contudo, a Fuga Couros de Jales apresentou um ótimo desempenho em alguns indicadores propostos do capital humano, de cliente e de estrutura, enquanto que outros deverão ser melhor estruturados. Com base no gráfico já apresentado, pode-se verificar que em termos de investimento em novos e antigos clientes e o padrão de qualidade atingiram as metas pretendidas. Contudo, o índice do trabalho que beneficia o cliente e a utilização do banco de dados estava longe dos objetivos da empresa.

Durante a análise da pesquisa, observou-se que a visualização através do navegador na figura do polígono mostrou-se vantajosa por delinear aonde a empresa se encontra, como já era ressaltado por Stewart.

O modelo do navegador adaptado de Stewart traz algumas vantagens que devem ser consideradas, como: oferece aos gestores informações relevantes, pode estar ligado à estratégia da organização e possui um caráter dinâmico na visualização dos indicadores.

O modelo proposto traz, porém, desvantagens, tais como: não existe a formação cultural e empresarial da utilização do navegador e ausência da cultura sobre a importância da avaliação dos ativos intangíveis.

Observa-se que algumas sugestões dadas por Graham (1998) poderiam ser utilizadas na Fuga Couros de Jales para a gestão do seu capital intelectual:

- Melhor utilização de sugestões de funcionários;
- Utilização de rede de computadores para armazenagem de informações e para o conhecimento da empresa e sua acessibilidade por todos os empregados;
- Utilização de informações de sugestões de cliente que são encaminhadas aos gerentes de produção, marketing e vendas; e
- Desenvolvimento dos dados e informações entre equipes com idéias e tecnologia desenvolvidas nos laboratórios de P&D.

A empresa investe no treinamento interno dos seus colaboradores, devido às dificuldades encontradas na região em oferecer cursos especializados em curtumes. Isso comprova a visão de Pacheco (2000) que selecionar, contratar e treinar funcionários de uma empresa significa investir em pessoas.

A satisfação do funcionário pode estar correlacionada com o baixo índice de rotatividade de mão-de-obra na empresa. Enquanto, as melhorias para aumentarem esse índice seriam o desenvolvimento maior do treinamento que diminuiria a rotatividade e aperfeiçoamento técnico interno, visita em outros curtumes da região para observar como são realizados o trabalho operacional e a parceria com faculdades da região.

Outra melhoria para aumentar o índice de desempenho da satisfação no trabalho seria em desenvolver esquemas de premiação, reconhecimento e recompensa por resultados apresentados como: reconhecimento do melhor colaborador do mês ou recompensas com gratificações salariais.

Em relação ao trabalho que beneficia o cliente, deve incentivar e motivar os funcionários e mostrar qual a sua importância no processo para a empresa e quais os benefícios que traz para o cliente.

Outra análise feita é que a empresa apresenta o indicador de desempenho muito baixo em relação à utilização de banco de dados, no qual poderá desenvolver um sistema específico para obter as informações importantes e estratégicas.

Portanto, para a utilização do banco de dados deveria haver pessoas disponíveis para armazenar as informações relevantes e estratégicas, e que quando um funcionário fosse embora da empresa não levasse consigo esses conhecimentos.

#### **4.2. RECOMENDAÇÕES**

Apresentam-se como desenvolvimento de trabalhos futuros do cenário apresentado:

- Verificar a possibilidade de implantar o modelo desta pesquisa em outras empresas como um projeto piloto com intuito de viabilizar de forma completa os objetivos deste trabalho, devido às particularidades existentes no capital humano, cliente e de estrutura;
- Este trabalho não pretende esgotar o assunto sobre o capital intelectual que se limitou a investigar as questões básicas do capital humano, cliente e estrutura e indicadores de simples obtenção de informação, buscando correlacioná-los. Outras limitações a este estudo se apresentaram por parte da empresa na permissão de acessos a alguns dados mais detalhados;
- Estudos futuros poderão aprofundar-se na aplicação e análise de todos os indicadores propostos por Stewart e não apenas aqueles estratégicos para a empresa;
- Ainda como estudos futuros poderão ser desenvolvidos uma metodologia com indicadores financeiros e os indicadores do capital humano, cliente e de estrutura.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BARBOSA, José Geraldo; GOMES, Josir Simeone. **Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis (capital intelectual) em empresas brasileiras**. In: XXV ENANPAD, 2001. Anais em CD-ROM. Campinas, 2001.

BRAZILIAN LEATHER <<http://www.brazilianleather.com.br>> Acesso em: 19 jan. 2004.

BROWN, Jonh Seely. Research That Reinvents the Corporation. **Harvard Business Review in Knowledge Management**, Boston, 1998.

CHESBROUGH, Henry W.; TEECE, David J. Quando o virtual é virtuoso? Organizando para a inovação. In: Bazán Tecnologia e Lingüística; TRIESCHMAN, Carlos Henrique; REGO, Ronaldo de Almeida; BAZÁN, Maria Cristina Ribeiro (trad.). **A gestão estratégica do capital intelectual**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cyinthia A. Criando a vantagem corporativa. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad). **Estratégia corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, Tânia Maria Zambelli de Almeida. **Gestão do conhecimento é prática em evolução**. Jornal Gazeta Mercantil do dia 12 de abril de 2001. Disponível em: [http://www.techoje.com.br/administracao/ad\\_conhecimento\\_evolucao.htm](http://www.techoje.com.br/administracao/ad_conhecimento_evolucao.htm). Acesso em: 11 jul. 2002.

DAY, George S. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAMIANI, Wagner Bronze. **Gestão do conhecimento: um estudo comparativo Brasil x Estados Unidos**. In: XXV ENANPAD, 2001. Anais em CD-ROM. Campinas, 2001.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, H. Thomas; ECCLES, Robert G.; PRUSAK, Laurence. Política da Informação. In: Bazán Tecnologia e Lingüística; TRIESCHMAN, Carlos Henrique; REGO, Ronaldo de Almeida; BAZÁN, Maria Cristina Ribeiro (trad.). **A gestão estratégica do capital intelectual**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. O advento da nova organização. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad). **Gestão do Conhecimento**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

EDVINSSON, L., MOLONE, M. S. **Capital intelectual**. Trad. Roberto Galman. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GARVIN, David A. Construção da organização que aprende. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad). **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: 5ª ed. Campus, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, Valdir. **A gestão dos ativos intangíveis em uma cooperativa agroindustrial baseada no modelo proposto por K. E. Sveiby**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

JOÃO, Belmiro do Nascimento. **Das competências essenciais às estratégias baseadas no conhecimento**. In: XXV ENANPAD, 2001. Anais em CD-ROM. Campinas, 2001.

KENNEDY, Frances. **Intellectual capital in valuing intangible assets**. University of North Texas, USA. Team Performance Management, vol. 4, n 4, p.121-137, 1998.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

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

LIMA, Waldecir Gonçalves de. Capital intelectual e a contabilidade. **Revista de Contabilidade**, CRCSP, São Paulo, v.16, p. 22-29, jun. 2001.

LOPES, João Francisco. **Capital intelectual: contribuições à mensuração e classificação contábil**. 1ª ed. Itapetininga, Associação de Ensino de Itapetininga, 2001.

MARTINS, Osmar da Cruz. **A influência dos programas de qualidade na gestão do conhecimento**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

MILLENNIUM BUSINESS AWARD FOR ENVIRONMENTAL ACHIEVEMENT. Relatório da Gestão Bahia Sul Celulose S/A. Prêmio Nacional da Qualidade 2001.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora do conhecimento. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad). **Gestão do Conhecimento**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PACHECO, Vicente. **O capital intelectual e a sua divulgação pela contabilidade de recursos humanos**. In: XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 2000. Anais em CD-ROM. Goiânia, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Aspectos da gestão econômica do capital humano. **Revista de contabilidade**, CRCSP, São Paulo, n.14, p.4-20, dez. 2000.

PAIVA, Simone Bastos. **Capital intelectual: Um novo paradigma para a gestão dos negócios**. In: XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 2000. Anais em CD-ROM. Goiânia, 2000.

QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. Managing professional intellect: making the most of the best. **Harvard Business Review in Knowledge Management**, Boston, 1998.

WERNKE, Rodney. Avaliação do capital intelectual: considerações sobre os métodos mais recentes. RBC - **Revista brasileira de contabilidade**. Revista editada pelo conselho federal de contabilidade, ano XXXII n 142, p. 73-85, jul./ago. 2003.

WERNKE, Rodney. Considerações acerca dos métodos de avaliação do capital intelectual. RBC - **Revista brasileira de contabilidade**. Revista editada pelo conselho federal de contabilidade, ano XXXI n 137, p. 22-39, set./out. 2002.

WINTER, Sidney G. Conhecimento e competência como ativos estratégicos. In: Bazán Tecnologia e Linguística; TRIESCHMAN, Carlos Henrique; REGO, Ronaldo de Almeida; BAZÁN, Maria Cristina Ribeiro (trad.). **A gestão estratégica do capital intelectual**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

RAUPP, Elena Hahn. **A contabilidade e o valor real das empresas mediante identificação dos valores internos**. In: XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 2000. Anais em CD-ROM. Goiânia, 2000.

REZENDE, Yara. Informação para o negócio: **Os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, jan./mar. 2001.

SÁ, Antônio Lopes de. Ativo intangível e potencialidades dos capitais. **Revista de contabilidade**, CRCSP, São Paulo, n.13, p.38-47, set. 2000.

SCHNORRENBARGER, Darci. O alvorecer do capital intelectual. RBC - **Revista Brasileira de Contabilidade**. Revista editada pelo conselho federal de contabilidade, ano XXXII n 139, jan./fev. 2003.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22ª ed. rev. e ampl. de acordo com a ABNT. São Paulo: Cortez, 2002.

STALK, George; EVANS, Philip; SHULMAN Lawrence. Competindo com base em capacidades. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad). **Estratégia corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Celeste. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Trad. João Távora. 26ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO I – CARTA DE PESQUISA

Ilmo. Sr. Salvador

Fuga Couros S/A

Como mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, escolhi como título da dissertação: *Aplicação do modelo de Stewart para avaliação do capital intelectual numa empresa agroindustrial.*

Devido às características empresariais do setor agroindustrial da sua empresa, venho a Vossa Senhoria solicitar apoio para obtenção de informações objetivando o meu trabalho de dissertação, em nível de mestrado.

O objetivo desta pesquisa é tentar identificar na sua empresa alguns dados relativos a três setores: o capital humano, de cliente e de estrutura. A pesquisa busca estabelecer diretrizes para uma gestão estratégica na sua empresa. Estes dados serão coletados em entrevistas, em dias definidos, com a anuência de Vossa Senhoria, nos níveis gerenciais e operacionais dessa organização. A questão principal a ser respondida por esta pesquisa é: *quais os indicadores que podem ser utilizados para a avaliação do capital intelectual nas empresas? Como aplicá-los numa empresa específica?*

Considerando como indispensável apoio, antecipadamente agradeço por sua atenção. Esperando poder realizar esta pesquisa como forma de contribuição acadêmica para o crescimento sustentado das empresas do ramo agroindustrial.

Atenciosamente,

Márcia Donizeth Prete

## ANEXO II – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTIONÁRIO

### **Pesquisa de avaliação do capital intelectual** Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP

#### **1º Grupo de questões - Identificação do respondente e da empresa em que trabalha.**

1. Formação do respondente.  
 1º grau  2º grau  Técnico nível médio  Superior  Pós-graduado
  
2. Qual a sua área de atuação na empresa? Se atuar em mais de uma área, assinale a alternativa que ocupa a maior parte do seu tempo na empresa.  
 Administração;  
 Finanças;  
 Vendas;  
 Recursos humanos;  
 Produção;  
 Função técnica;  
 Outra. Qual: \_\_\_\_\_
  
3. Qual o número de anos de experiência em sua profissão como funcionário desta empresa?  
 menos de 1 ano de experiência  
 mais de 1 a 3 anos de experiência  
 mais de 3 anos a 5 anos de experiência.  
 mais de 5 anos de experiência.

#### **2º Grupo de questões: Avaliação do capital humano, cliente e estrutura.**

##### **Avaliação do capital humano**

4. Você se sente satisfeito com no seu trabalho?  
 Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre
  
5. Os concorrentes da sua empresa fazem propostas de contratação para você?  
 Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre
  
6. Você sabe como seu trabalho beneficia o cliente?  
 Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

### **Avaliação do capital de cliente**

7. A empresa se comunica com os clientes para saber suas dúvidas, sugestões e/ou reclamações?  
 Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre
8. A empresa investe para manter clientes antigos?  
 Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre
9. A empresa investe para conquistar novos clientes?  
 Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

### **Avaliação do capital de estrutura**

10. Você recebe informação sobre o padrão de controle de qualidade se sua empresa?  
 Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre
11. A empresa utiliza-se de um banco de dados das experiências acumuladas pelos seus funcionários?  
 Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre
12. Você é comunicado dos procedimentos e resultados da empresa?  
 Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

### **3º Grupo de questões: Gerenciamento do capital humano, cliente e estrutura.**

13. Com que está relacionada a sua satisfação no trabalho. Enumere os itens de 1 (mais importante) à 8 (menos importante).  
 Remuneração adequada;  
 Possuem motivação para o desempenho das funções;  
 Incentivo ao treinamento;  
 Incentivo permanente ao aperfeiçoamento técnico;  
 Incentivo a sugestões de novas idéias;  
 Reconhecimento profissional;  
 Área da organização corresponde às preferências individuais;  
 A empresa oferece oportunidade de rotatividade dos funcionários em suas funções na empresa.
14. Há investimento e incentivo ao treinamento, aperfeiçoamento técnico e desenvolvimento profissional dos funcionários?  
 Não  Algumas vezes  Sim
15. Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa?  
 Não  Algumas vezes  Sim

16. Existem esquemas de premiação, reconhecimento e recompensa por resultados e contribuições extraordinárias?  
( ) Não ( ) Algumas vezes ( ) Sim
17. Como o seu trabalho poderá beneficiar os clientes da sua empresa? Enumere os itens de 1 (mais importante) a 4 (menos importante).  
( ) A empresa motiva o meu atendimento ao cliente de forma criativa.  
( ) A minha flexibilidade no atendimento do cliente e agilidade na solicitação dos seus pedidos.  
( ) A minha experiência e conhecimento acumulados adicionam valores nos produtos e serviços prestados para o cliente.  
( ) A empresa dispõe de processos de negócio como tecnologia, ambiente empresarial, habilidades do funcionário, marca, sistema gerencial que são valorizados pelos clientes.
18. O que leva os concorrentes da sua empresa a fazerem proposta de contratação para você. Enumere os itens de 1 (mais importante) a 5 (menos importante).  
( ) Habilidades técnicas  
( ) Criatividade no desenvolvimento do trabalho  
( ) Cordialidade com clientes e colegas de trabalho  
( ) Oferece qualidade e confiabilidade nos produtos e serviços prestados a empresa.  
( ) Capacidade de competitividade e inovação na empresa
19. Quando os funcionários deixam a empresa, eles levam conhecimentos e habilidades estratégicas para a concorrência?  
( ) Não ( ) Algumas vezes ( ) Sim
20. Quais os meios utilizados pela empresa para contatar com os clientes?  
( ) Internet ( ) Telefone ( ) Correspondência ( ) FAX ( ) Contato pessoal – visitas ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_
21. Como a empresa investe para manter clientes antigos. Enumere os itens de 1 (mais importante) a 6 (menos importante).  
( ) Incentiva a criatividade do funcionário no atendimento ao cliente;  
( ) Melhoria de novos produtos/serviços oferecidos;  
( ) Oferece condições seguras, onde o funcionário possa trocar idéias sobre o trabalho sem que o chefe lhe mande calar a boca;  
( ) Possui um eficiente banco de dados para armazenamento e utilização das informações que têm sobre seus clientes.  
( ) Incentiva e treina o funcionário para o atendimento;  
( ) Atende as reclamações do cliente.
22. Como a empresa investe para conquistar novos clientes. Enumere os itens de 1 (mais importante) a 7 (menos importante).  
( ) Os funcionários possuem as habilidades que os clientes desejam;  
( ) Melhoria de estrutura física para o atendimento;

- ( ) A empresa utiliza-se do seu banco de dados de clientes para gerar novos clientes;
- ( ) A empresa tem uma política clara de atendimento aos antigos e novos clientes;
- ( ) A empresa busca melhoria e inovação nos produtos e serviços oferecidos para a conquista de novos clientes;
- ( ) Treinamento aos funcionários para atendimento voltado aos novos clientes;
- ( ) A empresa conhece adequadamente o perfil dos seus clientes potenciais.

23. É utilizado algum tipo de “*software*” (programa de computador) para facilitar a captação e/ou tratamento da informação gerada pelas pessoas?

- ( ) Não ( ) Sim

24. A empresa estimula, motiva ou apóia os projetos e as idéias inovadoras oriundas dos funcionários?

- ( ) Não ( ) Algumas vezes ( ) Sim

25. Quais os motivos que mais dificultam a obtenção de informações na empresa?

- ( ) Falta de tempo; ( ) Falta de recursos financeiros;  
( ) Falta de pessoas disponíveis; ( ) Falta de interesse pela obtenção da informação.

26. A comunicação interna normalmente é feita através de:

- ( ) Telefone ( ) Quadro de avisos ( ) Por escrito ( ) Da chefia ( ) Jornal  
( ) Intranet – Internet Interna ( ) E-mail ( ) Pessoalmente, através de colega de trabalho

27. Os resultados, procedimentos de trabalho e os planos de controle de qualidade da empresa são amplamente divulgados aos funcionários?

- ( ) Não ( ) Algumas vezes ( ) Sim

28. Há algum procedimento voltado a evitar-se o vazamento de informações relevantes e estratégicas da sua empresa?

- ( ) A empresa ainda não tem essa preocupação;  
( ) É muito difícil se fechar todas as portas;  
( ) Não há formalmente, pois as informações estão na cabeça das pessoas;  
( ) A empresa se preocupa com este problema, mas não esta segura de não existirem vazamentos;  
( ) Existe um processo de segurança para as informações;

29. A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas distintas)?

- ( ) Não ( ) Algumas vezes ( ) Sim