

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MARCOS LUIS WAGNER

**ANÁLISE DOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO CAPITAL
INTELECTUAL PROPOSTOS POR STEWART, EDVINSSON E MALONE
E SVEIBY: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PRESTADORA DE
SERVIÇOS CONTÁBEIS NA CIDADE DE RIO DO SUL**

Florianópolis
2006

MARCOS LUIS WAGNER

**ANÁLISE DOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO CAPITAL
INTELECTUAL PROPOSTOS POR STEWART, EDVINSSON E MALONE
E SVEIBY: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PRESTADORA DE
SERVIÇOS CONTÁBEIS NA CIDADE DE RIO DO SUL**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis, sob orientação da Profa. Dra. Sandra Rolim Ensslin.

Florianópolis
2006

MARCOS LUIS WAGNER

**ANÁLISE DOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO CAPITAL
INTELECTUAL PROPOSTOS POR STEWART, EDVINSSON E MALONE
E SVEIBY: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PRESTADORA DE
SERVIÇOS CONTÁBEIS NA CIDADE DE RIO DO SUL**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo nota (média) de, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados.

Prof. Elisete Dahmer Pfitscher
Coordenador de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Professores que compuseram a banca:

Profa. Dra. Sandra Rolim Ensslin (orientadora)
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota Atribuída:

Prof. Dr. Darci Schnorrenberger
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota Atribuída:

Profa Deisy Cristina Corrêa Igarashi, M. Sc..
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota Atribuída:

Florianópolis
2006

RESUMO

Os relatórios gerenciais comumente utilizados nas empresas não estão sendo capazes de acompanhar a nova demanda de informações que surge nas organizações: informações sobre o Capital Intelectual. Nesse contexto enquadra-se o objetivo deste trabalho, investigar três propostas de avaliação do CI: o "navegador Skandia" (Edvinsson e Malone, 1998), "radar do capital intelectual" (Stewart, 1998) e "monitor de ativos intangíveis" (Sveiby, 1998), no que se refere às suas potencialidades e dificuldades de cada metodologia. Adicionalmente, procede-se com a aplicação de cada um dos modelos de avaliação do CI em uma mesma empresa – Contabilidade Sul, um escritório de contabilidade situado em Rio do Sul/SC, que conta com 30 (trinta) funcionários e presta serviços a aproximadamente 220 (duzentas e vinte) empresas. Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa descritiva e, como fonte de informações, foram usados livros e artigos da área. Como resultados destaca-se que o Navegador Skandia é (i) o mais abrangente dos métodos além de (ii) ser privilegiado pela segregação em focos de interesse. O Radar do CI (iii) é o modelo com a melhor visualização e (iv) o único que apresenta as metas a serem alcançadas pela empresa. O Monitor de Ativos Intangíveis é favorecido pela (v) separação em Estrutura Interna, Externa e Competência das pessoas, bem como pela (vi) segregação em Crescimento/Renovação, Eficiência e Estabilidade. Porém (vii) tanto o Navegador Skandia como o Monitor de Ativos intangíveis não apresentam as metas a serem alcançadas pela empresa, e (viii) nenhum dos modelos trabalhados é acompanhado das ações que devem ser adotadas pela empresa para melhorar os seus indicadores do CI. Acrescenta-se que no (ix) Navegador Skandia a percepção da inter-relação entre os focos não é alcançada, e o (x) o Radar do CI disponibiliza poucos indicadores para a análise do CI da empresa.

Palavras-chave: Capital Intelectual. Modelos de avaliação do Capital Intelectual. Análise crítica.

ABSTRACT

Administrative reports commonly used by companies have not been able to keep up with the new demand of information that crops up in organizations: information of Intellectual Capital. It is in this context which this work finds itself – to investigate the strengths and weaknesses of three proposals of evaluating Intellectual Capital: the “Skandia Navigator” (Edvinsson e Malone, 1998), the “Intellectual Capital Navigator” (Stewart, 1998) and the “Intangible Assets Monitor” (Sveiby, 1998). The implementation of each Intellectual Capital evaluation model is seen next, in a single company – Contabilidade Sul, an accounting office located in Rio do Sul, SC, whose thirty employees provide service to approximately 220 (two hundred and twenty) companies. This work is described in a descriptive qualitative style; the source of information being books and articles from the concerning area. The results are that the Skandia Navigator (i) is the most comprehensive of all methods, besides being (ii) privileged by its segregation in points of interest. The Intellectual Capital Radar (iii) model provides the best visualization and is (iv) the only one which shows the company’s objectives. The Intangible Assets Monitor is favored by (v) the segregation of its Internal and External Structure and people’s Competence, as well as by the (vi) segregation in Growth/Renovation, Efficiency and Stability. However, (vii) neither the Skandia Navigator nor the Intangible Capital show the objectives to be reached by the company, and also (viii) none of the models come with the courses of action to be taken by the company in order to improve their Intellectual Capital indicators. (ix) The Skandia Navigator does not show any inter-relation between the points of interest, and the (x) Intellectual Capital Radar provides few indicators for analyzing the Intellectual Capital of the company.

Key Words: Intellectual Capital. Evaluation models for Intellectual Capital. Critical analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perguntas selecionadas Pesquisa de Clima Organizacional	17
Figura 2 – Questionário aberto aplicado aos funcionários.....	18
Figura 3 - Navegador Skandia.....	22
Figura 4 - Radar do Capital Intelectual.....	27
Figura 5 - Monitor de Ativos Intangíveis.....	29
Figura 6 – Questões retiradas da pesquisa de clima organizacional.....	46
Figura 7 – Questões abertas referentes à pesquisa de clima organizacional	47
Figura 8 – Navegador Skandia Contabilidade Sul	51
Figura 9 – Radar do CI Contabilidade Sul	57
Figura 10 – Monitor de Ativos Intangíveis Contabilidade Sul	64
Figura 11 – Acompanhamento dos indicadores do CI.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação entre os modelos de avaliação do CI	33
Tabela 2 - Índices do Foco Financeiro – Navegador Skandia	35
Tabela 3 – Índices do Foco no Cliente – Navegador Skandia	37
Tabela 4 – Índices do Foco no Processo – Navegador Skandia	39
Tabela 5 – Índices do Foco de Renovação e Desenvolvimento – Navegador Skandia ..	41
Tabela 6 - Índices do Foco Humano – Navegador Skandia	44
Tabela 7 – Índices do Capital de Clientes – Radar do CI	54
Tabela 8 – Índices do Capital Estrutural – Radar do CI	55
Tabela 9 – Índices do Capital Humano – Radar do CI	57
Tabela 10 – Índices da Estrutura Externa – Monitor de Ativos Intangíveis.....	60
Tabela 11 – Índices da Estrutura Interna – Monitor de Ativos Intangíveis.....	62
Tabela 12 – Índices da Competência das Pessoas – Monitor de Ativos Intangíveis	63

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Considerações Iniciais	9
1.2	Tema e Problema	11
1.3	Objetivos	12
1.3.1	Objetivo Geral	12
1.3.2	Objetivos Específicos	12
1.4	Justificativa	12
1.5	Metodologia da Pesquisa	15
1.6	Limitações da Pesquisa	19
1.7	Organização da Pesquisa	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	Métodos de Avaliação	20
2.1.1	Navegador Skandia	20
2.1.2	Radar do Capital Intelectual	24
2.1.3	Monitor de Ativos Intangíveis	28
2.2	Potencialidades e Dificuldades dos Métodos de Avaliação do CI	30
2.2.1	Potencialidades e Dificuldades do Navegador Skandia	31
2.2.2	Potencialidades e Dificuldades do Radar do CI	31
2.2.3	Potencialidades e Dificuldades do Monitor de Ativos Intangíveis	32
2.2.4	Comparação entre os Modelos	33
3	ESTUDO DE CASO	34
3.1	Navegador Skandia	34
3.1.1	Foco Financeiro	34
3.1.2	Foco no Cliente	36
3.1.3	Foco no Processo	39
3.1.4	Foco de Renovação e Desenvolvimento	41
3.1.5	Foco Humano	43
3.1.6	Apresentação do Navegador Skandia	50
3.2	Radar do Capital Intelectual	52
3.2.1	Capital de Clientes	53

3.2.2	Capital Estrutural.....	54
3.2.3	Capital Humano	56
3.2.4	Apresentação do Radar do CI.....	57
3.3	Monitor de Ativos Intangíveis.....	58
3.3.1	Estrutura Externa	59
3.3.2	Estrutura Interna	60
3.3.3	Competência das Pessoas	62
3.3.4	Apresentação do Monitor de Ativos Intangíveis	63
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
	REFERÊNCIAS.....	70
	APÊNDICES.....	72
	APÊNDICE A – Pesquisa de Satisfação dos Clientes	73
	APÊNDICE B – Pesquisa de Clima Organizacional	74
	APÊNDICE C – Balanço Patrimonial Contabilidade Sul do Período de 2005	77
	APÊNDICE D – DRE Contabilidade Sul de 2005	79
	ANEXOS.....	82
	AUTORIZAÇÃO CONTABILIDADE SUL	83

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

O presente trabalho parte da premissa de que as organizações são compostas por elementos de natureza tangível, assim como por elementos de natureza intangível. (SVEIBY, 1998; EDVINSSON e MALONE, 1998; STEWART, 1998 e 2002; REZENDE, 2002; COLAUTO e BEUREN, 2003; ENSSLIN, 2004; SANTOS, 2004; ENSSLIN, IGARASHI e WAGNER, 2005; SCHNORRENBERGER, 2005; ANTUNES, 2006, CARVALHO, ENSSLIN e IGARASHI, 2006).

De forma sucinta, por elementos tangíveis, entendem-se todos os ativos de natureza corpórea (dinheiro, equipamentos, mobiliário); por elementos intangíveis, entendem-se todos aqueles de natureza incorpórea (cultura organizacional, procedimentos de trabalho, conhecimento, experiência dos funcionários). Estes últimos têm sido descritos, na literatura, como "Capital Intelectual" (CI). (STEWART, 2002).

Carvalho, Ensslin e Igarashi (2006, p. 1) constatam que

Em uma organização, podem ser encontrados três tipos de capital: o capital financeiro, representado, por exemplo, pelos valores monetários e ações; o capital físico, como por exemplo, estoques e equipamentos; e, finalmente, o capital intelectual, representado, por exemplos, pelo espírito empreendedor, pelos processos administrativos e pela carteira de clientes.

Ensslin, Igarashi e Wagner (2005, p.2) apontam que

Dentro do grupo dos ativos de natureza intangível, o capital intelectual vem sendo considerado recurso primordial, assim como as metodologias que objetivam desenvolvê-lo, visando a inovação, a melhoria das habilidades e o aperfeiçoamento organizacional, configurando-se como ferramentas para o aumento da competitividade nas organizações [...] Dessa forma, o capital intelectual promove a interação entre os Ativos de natureza Intangíveis e os de natureza Tangíveis, gerando valor agregado e crescimento econômico.

Para Rezende (2002, p.123),

Capital intelectual é [...] o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferenciada. Quanto mais inteligente, sofisticada e integrada à nova economia, caracterizada por um alto grau de diversificação, velocidade e complexidade, mais chances a empresa terá em sobreviver e crescer.

Antunes (2006, p. 23) acrescenta que “o Capital Intelectual está diretamente relacionado aos elementos intangíveis resultantes das atividades e práticas administrativas desenvolvidas pelas organizações para se adaptarem e atuarem na realidade atual”. Schnorrenberger (2005, p. 16) acrescenta que “em função do impacto dos Ativos Intangíveis sobre o destino da organização, tais ativos devem ser tratados, no mínimo, com cautela.”

Para entender o papel do CI, pode-se fazer uso da metáfora apresentada por Edvinsson e Malone (1998). Considera-se a empresa um organismo vivo, como por exemplo, uma árvore. O tronco, os galhos e as folhas estão descritos em organogramas, relatórios, demonstrativos financeiros e outros documentos. O investidor analisa esta árvore e busca frutos maduros para colher. No entanto, essa parte visível não representa o todo: grande parte dessa árvore encontra-se abaixo do solo, em forma de raízes. Apesar de essa árvore parecer saudável, é nas raízes que se percebe o quão saudável ela será nos anos vindouros. As raízes de uma empresa, os valores ocultos, são o que constitui o CI.

Nesse sentido, percebe-se que

A necessidade de que as organizações, para atuarem num ambiente tal qual como caracterizado nos últimos anos e atingirem os resultados desejados, não de simular eventos futuros que contemplem informações que dêem, também, condições preditivas, tendo em vista que um modelo basicamente financeiro não consegue propiciar as informações necessárias para dar apoio à gestão das empresas em suas maiores decisões. (ANTUNES, 2006, p. 25).

Face ao valor reconhecido do CI, torna-se fundamental a criação de um instrumento para medir essas “raízes escondidas no subsolo”. O conceito de CI e sua operacionalização parecem ainda não ser de domínio comum, uma vez que não se constata uma prática relatada quanto à sua identificação na empresa e sua evidenciação em relatórios anuais.

1.2 Tema e Problema

O conhecimento e o gerenciamento do CI constituem-se como aliados poderosos no processo de tomada de decisão da organização. (STEWART, 1998). Em outras palavras, conhecer e acompanhar a relação com os clientes, a eficácia dos processos internos, a rotatividade dos colaboradores e sua capacidade de liderança é tão importante quanto garantir um fluxo de caixa positivo ao final do mês.

Diante dessas considerações, cumpre investigar as propostas de avaliação do CI, apresentadas em três livros traduzidos para o português sobre o CI, quais sejam: o "navegador Skandia" (EDVINSSON e MALONE, 1998), "radar do capital intelectual" (STEWART, 1998) e "monitor de ativos intangíveis" (SVEIBY, 1998).

É no contexto desse levantamento teórico que se insere o objetivo deste trabalho: proceder a uma análise das possibilidades e limitações de cada uma destas propostas, e constatar se os resultados da análise aqui desenvolvida se confirmam quando de sua aplicação prática. Para tanto, uma empresa prestadora de serviços na área contábil – Contabilidade Sul, situada em Rio do Sul, no Estado de Santa Catarina – foi selecionada.

Após o levantamento teórico, parte-se para a aplicação prática de cada um dos modelos supracitados na empresa do ramo de serviços. Tal prática tem a finalidade de averiguar se as constatações teóricas, no que se refere às possibilidades e limitações, feitas sobre cada modelo, se verificam no momento de sua aplicação.

Em vista dos argumentos apresentados, a questão de pesquisa é: quais as potencialidades e dificuldades de cada uma das 3 (três) propostas de avaliação do CI, e essas potencialidades e dificuldades se confirmam com a aplicação prática dos modelos?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho de monografia consiste em identificar as potencialidades e dificuldades das propostas de avaliação do CI, apresentadas em três livros traduzidos para o português sobre o CI, quais sejam: o "navegador Skandia" (EDVINSSON e MALONE, 1998), "radar do capital intelectual" (STEWART, 1998) e "monitor de ativos intangíveis" (SVEIBY, 1998); e verificar se os resultados da análise teórica se confirmam quando da aplicação prática dos modelos.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- apresentar as três propostas de avaliação do CI, identificando suas potencialidades e dificuldades;
- identificar os componentes do CI da Contabilidade Sul;
- avaliar o CI da organização, utilizando as três propostas apresentadas;
- verificar se a análise das potencialidades e limitações das abordagens identificadas foram confirmadas no estudo de caso.

1.4 Justificativa

Para Stewart (2002), três grandes idéias transformaram profundamente o funcionamento das organizações. A primeira foi a gestão da Qualidade Total, nas décadas de 1950 e 1960. A segunda grande idéia foi a reengenharia, que "apostolou o uso do poder emergente da tecnologia da informação como aríete para demolir as muralhas das velhas burocracias e dos sistemas impulsores de papel". (STEWART, 2002, p.14). A terceira idéia apontada pelo autor é a do CI. Em síntese, trata-se da

constatação de que os ativos tangíveis das organizações – dinheiro, terrenos, prédios – podem não ser tão valiosos quanto os ativos intangíveis, não apresentados nos livros contábeis.

Ensslin, Igarashi e Wagner (2005, p. 2) acrescentam que “a atenção direcionada à criação do conhecimento passa a ser enfatizada e explicitada após a Segunda Guerra Mundial devido à necessidade das organizações em gerar informações de caráter decisório”.

Nesse mesmo sentido, Antunes (2006, p. 22) afirma que o

período de gradativas mudanças na economia mundial é apontado por muitos estudiosos do assunto como o período de transição de uma Sociedade Industrial para uma Sociedade do Conhecimento, pois aos demais recursos existentes – terra, capital e trabalho – junta-se o conhecimento.

Schnorrenberger (2005, p. 16) acrescenta que a economia do conhecimento é aquela, “segundo a qual grande parte do valor da organização não está apenas nos bens tangíveis e, sim, nos intangíveis.”

Trata-se do conhecimento, definido por Sveiby (1998), citado em Oliveira e Beuren (2003, p.82), como tendo várias acepções:

Pode significar informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza, e assim por diante. Portanto, a definição depende do contexto em que o termo é empregado.

Fala-se em nova economia, no entanto, as idéias são importantes desde que a humanidade passou a acumular conhecimentos. Assim como hoje se fala em Era da Informação, também a Era Industrial se baseou na informação.

[...] à medida que exploramos o poder do microchip, presenciamos novas revoluções, tanto nos equipamentos como no gerenciamento – revoluções que estão transformando a essência e o funcionamento das organizações, produzindo conseqüências que serão tão ou mais profundas do que as resultantes das idéias que acompanharam a onda de industrialização. O conhecimento sempre foi importante, mas hoje ele é mais do que parte da história da prosperidade: é o principal filão. (STEWART, 2002, p.16).

As ferramentas gerenciais das grandes organizações mostram-se cada vez mais estáticas e atrasadas para acompanhar a empresa moderna, que tem no conhecimento o maior diferencial competitivo da atualidade. Empresas com parcerias estratégicas, empregados com *empowerment*, processos altamente elaborados e trabalho em equipe têm a necessidade de novos instrumentos no auxílio do gerenciamento de seus ativos intangíveis. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Como apontam Oliveira e Beurem (2003, p. 82):

A fonte de valor dos produtos, [...], está sendo alterada, seus conteúdos físicos estão recebendo novos agregados, associados ao conhecimento. O principal agente transformador dos bens e serviços não se refere a nenhum ativo comumente encontrado nas demonstrações contábeis, e sim a um ativo pouco estudado e discutido pela contabilidade, mas que está se transformando num dos principais fatores de vantagem competitiva para as empresas. Este ativo é o capital intelectual.

Segundo Stewart (2002), são três os pilares que ancoram a economia do conhecimento. Primeiro é que o conhecimento faz parte de tudo o que compra-se, vende-se e produz-se. É o mais importante dos fatores de produção. Em segundo lugar, completando o primeiro, os ativos do conhecimento – CI – se transformaram mais importantes para as empresas que os ativos físicos e financeiros. Por fim, o terceiro pilar é que para crescer na nova economia precisa-se de novas técnicas de gestão, novas tecnologias e novas estratégias. “Sobre esses três pilares, erguem-se todas as leis da nova economia e os lucros por elas gerados”. (STEWART, 2002, p.30).

Conforme apresentado por Ensslin, Igarashi e Wagner (2005, p. 3):

Dentro do grupo dos ativos de natureza intangível, o capital intelectual vem sendo considerado recurso primordial, assim como as metodologias que objetivam desenvolvê-lo, visando a inovação, a melhoria das habilidades e o aperfeiçoamento organizacional, configurando-se como ferramentas para o aumento da competitividade nas organizações.

Para que a gestão do CI se solidifique dentro das empresas é necessário que se tenham modelos que possibilitem sua avaliação e gerenciamento. No decorrer do levantamento bibliográfico a que se propõe o presente trabalho, percebeu-se que as literaturas tratam o CI e seus modelos de avaliação de forma muito teórica. Conforme

aponta Schnorrenberger (2005, p. 25), “apesar do reconhecimento da relevância e do valor dos ativos intangíveis no contexto organizacional, existem poucos estudos sobre procedimentos para a identificação e avaliação dos ativos intangíveis de cada organização”.

Este trabalho é motivado pela idéia de verificar se os modelos e conceitos teóricos do CI, levantados pelos autores, são aplicáveis na prática, e se podem, de fato, integrar a vida das organizações.

1.5 Metodologia da Pesquisa

O conhecimento científico é obtido por meio de uma metodologia. E para tal, deve ser resultado de pesquisas realizadas de acordo com regras definidas e controladas, aumentando, assim, as probabilidades de que a compreensão sobre determinado fenômeno esteja correta.

Gil (1991, p. 19) define pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Pesquisa é uma atividade científica pela qual se descobre a realidade, através de métodos e técnicas, a fim de desvendar a verdade que não é aparente à primeira vista.

A pesquisa tem como fundamento a correlação de dados e informações coletados e, para tal, é fundamental que se utilize um método. Para Cervo e Bervian (1996, p.20),

O método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade.

O presente trabalho de monografia caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa descritiva. Qualitativa, pois atende a necessidade de aprofundamento nas percepções dos dados levantados. Para Silva e Menezes (2000, p. 20), “pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um

vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

E é descritiva, pois tem como objetivo descrever três diferentes métodos de avaliação do CI, com o objetivo de elucidar suas características e particularidades. Para Gil (1991), o principal objetivo de uma pesquisa descritiva é a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis.

Com relação aos procedimentos, o estudo se identifica como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Para Gil (1991), pesquisa bibliográfica é aquela realizada a partir de material publicado, como livros e artigos de periódicos, e atualmente com material disponibilizado na Internet. Cervo e Bervian (1996, p. 48) afirmam que “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”.

O estudo de caso focaliza a identificação das potencialidades e das dificuldades da aplicação de três métodos de avaliação do CI, aplicados em uma empresa prestadora de serviços. Os dados levantados referentes ao estudo de caso foram obtidos por meio da aplicação de questionários aos funcionários e entrevistas com o sócio-gerente da empresa. Adicionalmente foram utilizados os demonstrativos contábeis de 2005, apresentados nos Apêndices C e D; uma pesquisa de satisfação dos clientes, realizada em 2004, pela própria organização, apresentada no Apêndice A; e uma pesquisa de clima organizacional, apresentada no Apêndice B, realizada pela organização, em outubro de 2006.

A utilização das pesquisas de satisfação dos clientes tem como objetivo evidenciar o contentamento dos clientes no que diz respeito aos serviços prestados pela empresa base para o estudo de caso. A pesquisa de clima organizacional tem como objetivo identificar quais são as necessidades dos funcionários e como os mesmos se sentem em relação à organização. Salienta-se que o ideal seria que as duas pesquisas correspondessem ao período de 2005, a fim de se obter uma melhor comparação com os investimentos e despesas apresentados nos demonstrativos contábeis. No entanto, a empresa não dispunha desses dados.

A pesquisa de clima organizacional é composta de 35 (trinta e cinco) perguntas fechadas, e foi respondida por 19 (dezenove) dos 30 (trinta) colaboradores da organização. Das 35 (trinta e cinco) perguntas do questionário sobre o clima organizacional, 6 (seis) foram selecionadas para servir como fonte de informações para o presente trabalho, como apresentado na figura abaixo:

4. Como você considera o relacionamento interpessoal entre seus colegas de trabalho?			
0% ruim	0% regular	58% bom	42% ótimo
6. Você considera sua equipe de trabalho unida/integrada?			
0% nunca	26% ocasionalmente	32% frequentemente	42% sempre
13. Você se sente motivado para trabalhar?			
0% nunca	6% ocasionalmente	68% frequentemente	26% sempre
15. Você costuma buscar novos conhecimentos/ aprimoramento profissional?			
0% nunca	22% ocasionalmente	28% frequentemente	50% sempre
21. Os gerentes/ diretores mantêm os funcionários informados sobre as atividades, mudanças, metas e objetivos da empresa?			
0% nunca	15% ocasionalmente	35% frequentemente	50% sempre
22. Você é "escutado" no seu ambiente de trabalho? Os gerentes/ diretores estão interessados nas suas idéias e sugestões?			
0% nunca	5% ocasionalmente	42% frequentemente	53% sempre

Figura 1 – Perguntas selecionadas Pesquisa de Clima Organizacional
Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2006 – Apêndice B

A seleção das perguntas deu-se pela ligação com o tema proposto, e servem de base para a criação dos indicadores referentes ao capital humano apresentados nos modelos trabalhados no estudo de caso. Sendo assim, as perguntas de número 4 (quatro), 6 (seis) e 13 (treze) visam demonstrar a importância do relacionamento, união e motivação da equipe para o sucesso da empresa. A pergunta de número 15 (quinze) refere-se ao aperfeiçoamento profissional dos funcionários, no sentido de demonstrar o interesse de cada um na busca por conhecimento. As duas últimas perguntas, 21 (vinte um) e 22 (vinte e dois), tratam do fluxo de informação dentro da empresa. A primeira analisa se os funcionários recebem as informações importantes e necessárias sobre as

atividades e mudanças na empresa. A segunda visualiza o interesse da empresa em ouvir as idéias e sugestões dadas pelos colaboradores.

Em uma segunda etapa, após a seleção das perguntas na pesquisa de clima organizacional, foi aplicado um questionário aberto aos funcionários com a função de compreender o que os motivou a responder da maneira como responderam a mencionada pesquisa. Ademais, o questionário aberto também tem como função definir quais as ações e atitudes da empresa que podem ser tomadas para solucionar os problemas identificados. Dessa forma, as perguntas que integram o questionário aberto são apresentadas na figura abaixo.

1. O que falta para que o relacionamento interpessoal entre os colegas de trabalho seja ótimo?
2. O que falta para que a sua equipe de trabalho seja unida e integrada?
3. Quais os fatores que mais o motivam a trabalhar e o que poderia ser feito para melhorar sua motivação?
4. De que maneira a Contabilidade Sul pode proporcionar a você ferramentas para buscar conhecimentos e aprimoramento pessoal?
5. De que forma você acredita que os gerentes deveriam proceder para que você sempre receba informações sobre as atividades, mudanças, metas e objetivos da empresa?
6. O que falta para que você possa ser escutado e tenha oportunidade de expressar suas idéias e sugestões?

Figura 2 – Questionário aberto aplicado aos funcionários
Fonte: Elaborado pelo autor

A pergunta 1 (um) do questionário aberto está diretamente ligada à pergunta 4 (quatro) da pesquisa de clima organizacional, assim como as perguntas 2 (dois), 3 (três), 4 (quatro), 5 (cinco) e 6 (seis) do questionário aberto estão relacionadas, respectivamente, às perguntas 6 (seis), 13 (treze), 15 (quinze), 21 (vinte e um) e 22 (vinte e dois) da pesquisa de clima organizacional.

O resultado do questionário aberto é apresentado no capítulo 3 (três) deste trabalho, na subseção 3.1.5.

1.6 Limitações da Pesquisa

O presente trabalho restringe-se à investigação das propostas de avaliação do CI, apresentadas em três livros traduzidos para o português sobre o CI, quais sejam, o "navegador Skandia" (EDVINSSON e MALONE, 1998), "radar do capital intelectual" (STEWART, 1998) e "monitor de ativos intangíveis" (SVEIBY, 1998), avaliando suas potencialidades e dificuldades. Também averiguar a aplicabilidade de cada método por meio de um estudo de caso. Espera-se que o seu resultado sirva de incentivo e fundamentação para novas pesquisas nessa área.

1.7 Organização da Pesquisa

O trabalho foi dividido em quatro capítulos, a fim de facilitar o entendimento, como segue:

- O primeiro capítulo apresenta as considerações iniciais, o tema e problema, os objetivos do trabalho, bem como sua justificativa e metodologia utilizada.
- O segundo tópico abrange a fundamentação teórica, onde são apresentados os três métodos de avaliação do CI.
- O capítulo de número três traz o estudo de caso, onde se tem a aplicação dos métodos a um caso prático e são apresentados os resultados da pesquisa.
- Por fim, apresentam-se as conclusões do trabalho, as referências e os anexos utilizados para a realização do mesmo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Métodos de Avaliação

A seguir são apresentados os três métodos de avaliação do CI: Navegador Skandia, Radar do Capital Intelectual e o Monitor de Ativos Intangíveis.

2.1.1 Navegador Skandia

O Navegador Skandia surge com os esforços da empresa Skandia AFS, companhia de seguros e serviços financeiros na Escandinávia, em identificar e avaliar o seu CI. Conforme apontam Edvinsson e Malone (1998, p. 15), o “ponto central do modelo de CI da Skandia fundamentava-se na idéia de que o valor real do desempenho de uma empresa estava em sua habilidade para criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial e de sua estratégia resultante”.

Para os autores do modelo, o CI se divide em três formas: capital humano, capital estrutural e capital de clientes.

Dentro do capital humano, pode-se enquadrar o conhecimento, a experiência, o poder de inovação, a capacidade e a habilidade dos empregados para realizar as tarefas do dia-a-dia. A cultura e a filosofia da empresa também podem ser incluídas nessa forma de capital, bem como a criatividade e a inovação organizacional. (EDVINSSON e MALONE, 1998). Os autores destacam que o capital humano deve ser maior do que a simples soma de tais medidas, e tem de, preferencialmente, captar a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo. Ou seja, “os elementos que compõem o capital humano precisam acompanhar as mudanças pelas quais a organização está sujeita a passar”. (ENSSLIN, IGARASHI e WAGNER, 2005, p. 7-8).

Edvinsson e Malone (1998, p. 32) afirmam que o “capital estrutural pode ser descrito como o arcabouço, o *empowerment*, a infra-estrutura que apóia o capital humano.” A qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados, patentes, marcas registradas e direitos autorais são medidas do capital estrutural.

Como há uma grande diversidade de componentes, o capital estrutural foi dividido em capital organizacional, de inovação e de processos. De uma forma simplificada, o capital organizacional representa a competência sistematizada, organizada e codificada da organização. O capital de inovação se refere à capacidade de renovação e aos efeitos dessa renovação. E por fim, o capital de processos trata do conhecimento prático empregado na criação contínua de valor. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

O capital de clientes, no modelo original da Skandia, fazia parte do capital estrutural. No entanto, em um modelo desenvolvido por Saint-Onge, o capital de clientes é desdobrado como uma categoria separada, e mede o relacionamento com os clientes, sua solidez e longevidade.

A Skandia, empresa sueca do ramo de seguros, é uma das pioneiras no desenvolvimento de um instrumento capaz de avaliar e acompanhar o CI. Esse instrumento é denominado Navegador Skandia.

Apesar dessa divisão do CI em capital humano, estrutural e de clientes, o Navegador Skandia é composto por cinco áreas de foco, e não por tipos de capital. Esses focos são as áreas em que uma empresa focaliza sua atenção, sendo: foco financeiro, foco no cliente, foco no processo, foco na renovação e desenvolvimento, e foco humano. Edvinsson e Malone (1998) apontam que os focos representam fatores de sucesso da empresa, que surgem a partir da estratégia adotada pela organização para criar valor de forma sustentável. O Navegador Skandia é apresentado na figura 3.

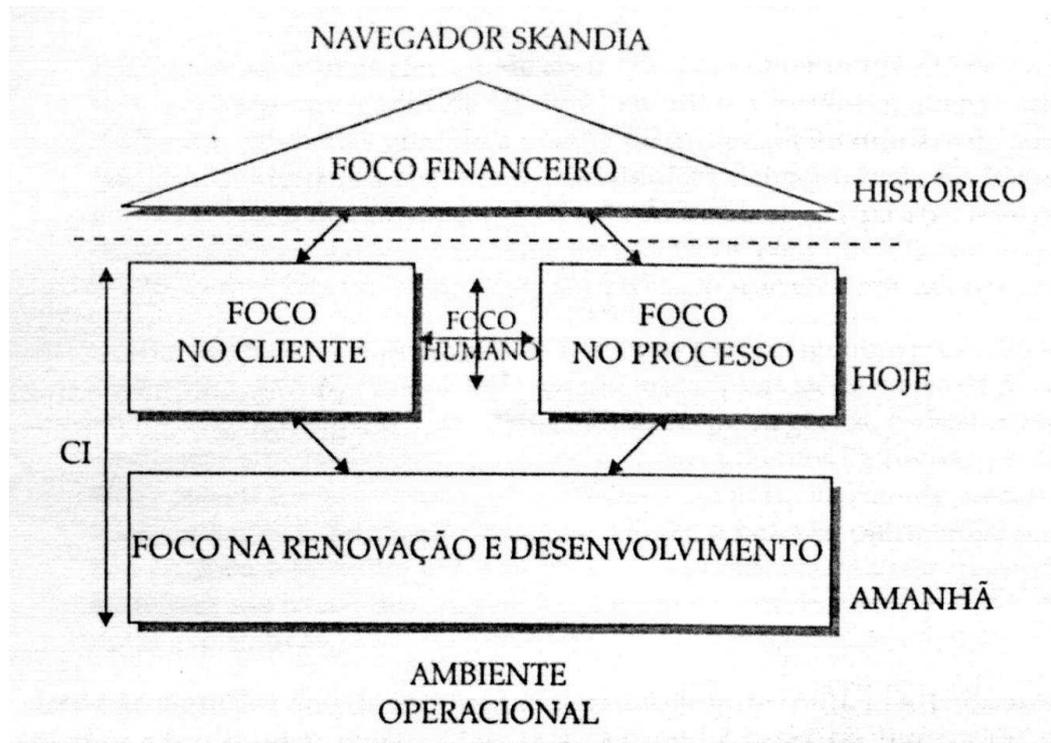


Figura 3 - Navegador Skandia
 Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 60)

A semelhança do navegador com uma casa não é coincidência, e sim, uma metáfora visual adotada pela empresa. O triângulo, que representa o sótão, é o foco financeiro, e constitui o passado da empresa. As paredes da casa do CI visualizam o presente e as atividades da empresa que são focalizadas nele. Essas paredes são constituídas pelo foco no cliente e o foco no processo. A base, os alicerces da casa, está voltada para o futuro, é o foco na renovação e desenvolvimento. Por fim, na parte central da casa, encontra-se o foco humano, que representa o coração, a alma da organização, e tem a capacidade de alcançar todas as outras regiões do CI. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Todos os focos são compostos por vários índices. No topo, temos, em grande parte, índices financeiros. À medida que se desce na estrutura da casa, encontram-se, cada vez menos, índices monetários.

O foco financeiro é composto por vinte índices. Dentre eles, pode-se citar, como exemplo, receita/empregado, resultado dos seguros/empregado, retorno sobre o ativo líquido, sendo que os dois primeiros são índices monetários, e o terceiro é uma

porcentagem. Vale lembrar que esses índices foram aplicados em uma empresa do ramo de seguros, portanto, não se encaixam perfeitamente para qualquer empresa. Cada organização deve criar seus próprios índices, que melhor se adaptem às suas necessidades. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.67), “no mundo do CI, os demonstrativos financeiros assumem o novo papel de repositório. O processo pode levar décadas ou horas, mas, em alguma ocasião, no futuro, todo CI, caso deva ter um valor, precisa ser convertido em moeda”. Os demonstrativos financeiros devem servir de *feedback* para testar a eficácia dos focos.

O foco no cliente faz parte do capital de clientes. E, como o foco financeiro, é composto por uma série de índices. Alguns deles são: classificação dos clientes, número de clientes e economia de gastos/contrato. O foco no cliente traz a idéia de “atendimento total ao cliente”. Esse atendimento não pode se resumir ao momento da venda. É necessário um atendimento continuado. O consumidor espera ter um produto ou serviço que atenda às suas necessidades. Espera ter suporte sempre que preciso e que, de preferência, seu produto esteja apto a fazer um *upgrade*. O foco no cliente é um foco muito importante, pois, sem clientes leais, dificilmente uma empresa prosperará. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

O foco no processo, que faz parte do capital estrutural, traz índices como: contratos redigidos sem erro, despesas administrativas/empregado e conhecimento de informática dos empregados. Seu objetivo é apresentar uma perspectiva de como o empreendimento utiliza suas ferramentas tecnológicas para criar valor. Aplicar novas tecnologias é muito importante para uma empresa, mas é preciso atentar que nem toda tecnologia pode ser bem-vinda à sua organização. Se ela não se adequar aos seus métodos e filosofias, de nada adiantará.

O foco de renovação e desenvolvimento também faz parte do capital estrutural. Esse foco distancia-se do presente, e tem a difícil tarefa de tentar visualizar oportunidades que poderão definir o futuro da empresa. Os índices que compõem esse foco estão no pólo oposto do foco financeiro, como: porcentagem das horas de treinamento, porcentagem das horas de desenvolvimento e visão dos empregados (índice de *empowerment*). Um grande problema desse foco é que ele traz alguns

índices irrelevantes e outros muito difíceis ou impossíveis de serem medidos. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Por último, o foco humano. Para os criadores desse navegador, esse é o fator mais dinâmico dentre os focos, pois, enquanto os outros focos interagem entre si em graus distintos, o fator humano interpenetra os outros fatores. Para Edvinsson e Malone (1998, p. 113), “uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem-sucedido fará com que todas as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica”. No entanto, medir a competência dos empregados, tendo-se estilos de trabalho e gerências diferentes, torna-se quase que um obstáculo intransponível. Mas a Skandia acredita ser possível. E o foco humano traz o índice de liderança, índice de motivação, e a rotatividade dos empregados como algumas formas de medir esse foco.

Cada empresa possui uma estrutura diferenciada, portanto não há como se falar em indicadores padronizados. O Navegador Skandia não apresenta limite quanto ao número de indicadores apresentados em cada um dos focos. Cada empresa deve criar seus índices e apresentar todos que considerar interessantes ou relevantes. (EDVINSSON e MALONE, 1998).

2.1.2 Radar do Capital Intelectual

Stewart (1998, p. 199), afirma que

A avaliação da aquisição e uso dos ativos do conhecimento desperta grande interesse e grande ceticismo. Até as pessoas que condenam a inadequação da contabilidade praticada atualmente preocupam-se com medidas não-comprovadas, possivelmente subjetivas e não-financeiras nos relatórios anuais.

Stewart (1998) divide o CI de forma idêntica a Edvinsson e Malone (1998), em: capital humano, capital estrutural e capital do cliente. E afirma que esses ativos são o reflexo dos ativos do conhecimento de uma empresa. Conforme apontam Ensslin, Igarashi e Wagner (2005, p. 3), “o intercâmbio se inicia com o capital humano, elo entre o capital estrutural e dos clientes.” Para Stewart (1998), o capital humano de uma

empresa é o motivo pelo qual os clientes não procuram os concorrentes. O capital humano é a fonte de inovação e renovação.

Para Ensslin, Igarashi e Wagner (2005, p.3),

O capital humano está vinculado, em um primeiro momento, ao capital interno, uma vez que para ocorrer o compartilhamento e a transmissão do conhecimento são necessários os capitais estruturais, tais como: foco gerencial, tecnologia, sistema de informações, e, em um segundo momento, o capital externo, pois o compartilhamento e a transmissão do conhecimento ocorrerá de forma máxima junto ao cliente, manifestando-se, especialmente pelo aprendizado mútuo, o acesso e a confiança recíproca.

Como medidas do capital humano, pode-se considerar a inovação; a atitude dos funcionários; a posição, rotatividade, experiência e aprendizado dos colaboradores. Existem várias formas de acompanhar a inovação, uma delas é registrar o percentual das vendas que é atribuído a novos produtos ou serviços. (STEWART, 1998).

“Estudos mostram uma forte relação entre as atitudes dos funcionários e as atitudes dos clientes – indícios de interação entre capital humano e capital do cliente”. (STEWART, 1998, p. 206). No entanto, para que os levantamentos de atitudes de funcionários sejam úteis como indicadores do capital humano, é necessário que eles reúnam dados estruturados, como, por exemplo, em uma escala de zero a dez.

Em questão à posição, rotatividade, experiência e aprendizado, é necessário se manter um estoque de funcionários competentes e qualificados. Tanto a juventude como a experiência têm suas vantagens. (STEWART, 1998). A juventude apresenta o vigor necessário para impulsionar o crescimento de uma organização e os mais experientes detêm o conhecimento necessário para que o vigor dos jovens seja aplicado corretamente. Portanto, é importante ter um grupo heterogêneo.

Para se medir o capital estrutural, Stewart (1998) propõe a avaliação dos estoques de conhecimento, feita por meio da tabela Valmatrix, de Weston Anson; a rotatividade do capital de giro, que demonstra quanto dinheiro foi comprometido para gerar a receita de vendas; a avaliação da administração; e a avaliação da lentidão burocrática, que verifica se os sistemas da empresa estão se interpondo entre o pessoal.

No capital do cliente, pode-se usar a satisfação do cliente como medida. Deve-se atentar para que essa pesquisa sirva efetivamente para verificar tal satisfação, e não como forma de monitorar os funcionários. Também podem ser usadas a avaliação de alianças e a lealdade dos clientes. “Os clientes são os ativos mais importantes de uma empresa”. (STEWART, 1998, p. 215) E ter clientes leais pode ser uma característica decisiva em uma economia competitiva.

Outro item de grande importância no radar desenvolvido por Stewart (1998) é a razão valor de mercado/valor contábil. Dizer que a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil de uma empresa representa o valor de seu CI pode ser simples, no entanto, não é correto. O mercado de ações é muito volátil e, em meio a uma crise onde o valor de mercado de uma empresa se encontra abaixo do valor contábil, não se pode dizer que essa empresa não apresenta mais nenhum valor de CI. Uma forma de aumentar a confiabilidade dessa medida é usar a razão entre os dois valores. Assim, é possível se comparar a empresa com concorrentes ou com a média do mercado. É possível também se fazer a comparação desses valores ao longo do tempo, se esse valor for decrescente, pode servir como alerta. (STEWART, 1998).

O radar é um gráfico que, neste caso, é de uma empresa imaginária, criada pelo autor e usa três indicadores para cada um dos capitais: capital humano, estrutural e de clientes. Apresenta também uma medida geral, razão valor de mercado/valor contábil.

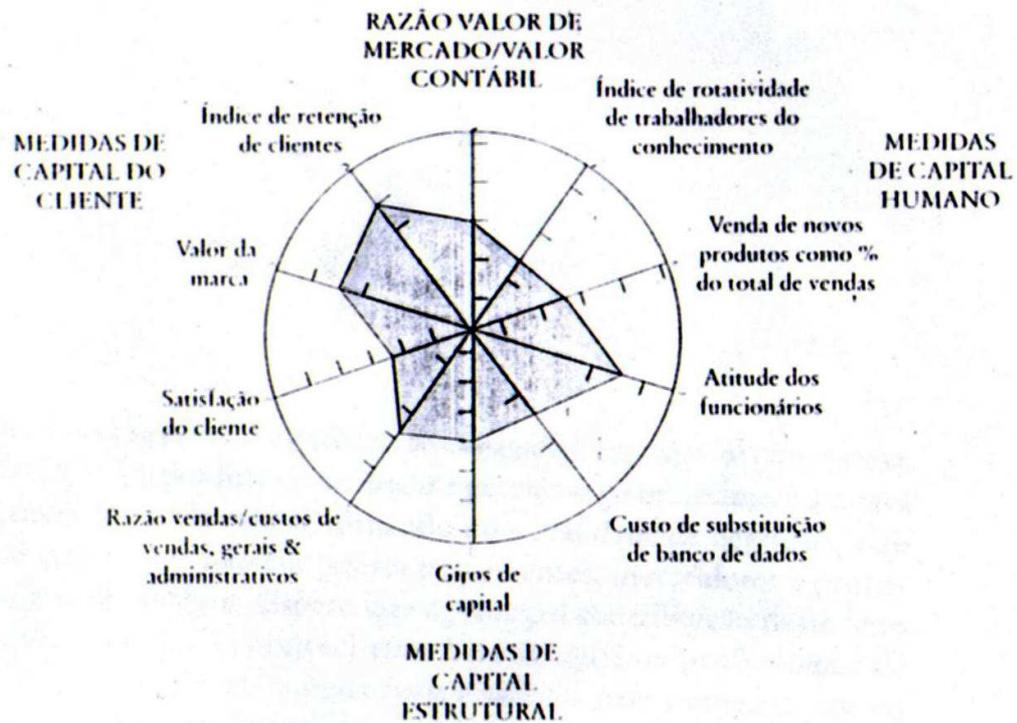


Figura 4 - Radar do Capital Intelectual
Fonte: Stewart (1998, p. 219)

Em cada uma das escalas, a meta que a empresa pretende atingir é colocada na extremidade externa do círculo. Em seguida, traça-se a posição da empresa em cada escala. Então, ligam-se os pontos traçados, formando, assim, um polígono irregular. A parte interior do polígono mostra a atual situação da empresa. E a parte externa, o que falta para a organização atingir suas metas.

Esse exemplo de radar tem um total de dez escalas. No entanto, cada empresa pode utilizar quantas escalas achar necessário. Stewart (1998) aconselha manter a simplicidade, escolhendo poucas medidas para cada um dos capitais, além de uma medida do todo. Ensslin, Igarashi e Wagner (2005, p.4) apontam que o gráfico radar, apresentado na figura 4,

destaca a necessidade e a importância das organizações optarem por um painel simplificado, visto que a disposição de muitas medidas faz com que o navegador fique repleto de informações, que podem não ser relevantes para a organização, e, por isso, prejudicar a visualização do desempenho organizacional.

Na elaboração de indicadores para o Radar do CI, deve-se avaliar o que é estrategicamente importante e avaliar as atividades que produzem riqueza intelectual. Portanto, é fundamental que a organização selecione com cautela os indicadores que devem fazer parte do gráfico, caso contrário, se o gráfico tiver informações demais, além de lotar o painel do radar, corre-se o risco de dar ênfase ao que não é importante.

2.1.3 Monitor de Ativos Intangíveis

“A proposta de Sveiby é uma representação gráfica simplificada, e ao mesmo tempo, abrangente, de uma série de indicadores relevantes que podem ser utilizados pela organização de acordo com suas conveniências”. (MENDES, 2003, p. 65).

Sveiby (1998) separa de forma diferente o CI. Ele o classifica em competência, estrutura interna e estrutura externa.

Pode-se comparar a competência com o capital humano, denominação utilizada pelos autores das propostas anteriores. Trata-se da competência dos funcionários que, além de um dos três ativos intangíveis, é também uma fonte das estruturas interna e externa. Sveiby (1998) classifica os funcionários em dois grupos: profissionais e pessoal de suporte. Sendo assim, quando o autor menciona a “competência dos funcionários”, refere-se à dos profissionais, que são as pessoas que planejam, produzem, processam ou apresentam os produtos ou soluções.

A estrutura interna muito se assemelha ao capital estrutural, onde se enquadram os sistemas de computadores, banco de dados e processos internos.

Por último, a estrutura externa, onde se encontram as marcas, imagem e relacionamento com os fornecedores e clientes. “Todo o tempo que os funcionários passam trabalhando para os clientes é um tempo potencialmente destinado a manter, estabelecer e desenvolver relações com os clientes”. (SVEIBY, 1998, p. 212).

Antes de se iniciar a avaliação dos ativos intangíveis, o autor afirma que se deve definir qual a finalidade da avaliação, se é uma apresentação externa ou uma avaliação interna. Na apresentação externa, a avaliação deve ser feita da forma mais precisa possível, não se preocupando tanto com a sua abrangência, já que é destinada a

clientes, credores e acionistas. No caso de uma avaliação interna, é importante se conhecer o máximo possível da empresa, mesmo que os dados não sejam tão precisos, a abrangência é importante, e é destinada à gerência. (SVEIBY, 1998).

O Monitor de Ativos Intangíveis é uma tabela, onde os ativos são classificados de acordo com a divisão proposta pelo autor, em estrutura externa, interna, e competência dos funcionários. E para cada um dos três tipos de ativos intangíveis são selecionados indicadores referentes a Crescimento e Renovação, Eficiência e Estabilidade.

Em relação aos agrupamentos é válido destacar que os indicadores vinculados ao Crescimento e Renovação visam representar a capacidade de adaptação da organização, ou seja, como ela reage frente às mudanças. Os indicadores relacionados à Eficiência demonstram o resultado da organização, quer seja em relação ao atendimento dos clientes, à gestão de pessoas ou aos processos produtivos. Finalmente, os indicadores vinculados à Estabilidade demonstram a manutenção e a continuidade da organização, sendo que ao identificá-los deve ser levado em consideração aspectos considerados estrategicamente importantes para organização. (ENSSLIN, IGARASHI e WAGNER, 2005, p.7).

MONITOR DE ATIVOS INTANGÍVEIS

ESTRUTURA EXTERNA	ESTRUTURA INTERNA	COMPETÊNCIA DAS PESSOAS
Crescimento/Renovação	Crescimento/Renovação	Crescimento/Renovação
Eficiência	Eficiência	Eficiência
Estabilidade	Estabilidade	Estabilidade

Figura 5 - Monitor de Ativos Intangíveis
Fonte: Sveiby (1998, p. 197)

O autor aconselha que o monitor não ultrapasse uma página, limitando, assim, a quantidade de informações, pois acredita que um sistema que abrangesse a empresa como um todo não seria possível. Deve-se avaliar o que é importante. No entanto, salienta que, apesar de o monitor de ativos intangíveis se limitar a uma página, ele pode ser acompanhado por diversos comentários que têm a finalidade de detalhar os indicadores apresentados no monitor. (SVEIBY, 1998).

Cada empresa precisa desenvolver seus próprios índices, que se ajustem à sua realidade. No entanto, alguns exemplos de índices são apresentados.

Na estrutura externa, para avaliação do crescimento/renovação, pode-se ter índices como lucratividade por cliente e crescimento orgânico (aumento nos faturamentos com receita gerada pela dedução das aquisições). Na eficiência, índice de clientes satisfeitos, índice de ganhos/perdas e vendas por clientes. E, para o cálculo da estabilidade, proporção de grandes clientes, estrutura etária e frequência da repetição de pedidos. (SVEIBY, 1998).

Para a estrutura interna, índices como investimentos na estrutura interna e contribuição de clientes para a estrutura interna podem ser usados para medir o crescimento/renovação. Dentro da eficiência, proporção do pessoal de suporte e vendas por funcionário de suporte. E, na estabilidade, idade da organização, rotatividade do pessoal de suporte e taxa de novatos (menos de dois anos). (SVEIBY, 1998).

Tempo de profissão, nível de escolaridade e clientes que aumentam a competência podem ser usados na avaliação do crescimento/renovação dentro da coluna competência. Para a eficiência, proporção de profissionais na empresa e valor agregado por profissional. E dentro da estabilidade, média etária, tempo de serviço e taxa de rotatividade. (SVEIBY, 1998).

2.2 Potencialidades e Dificuldades dos Métodos de Avaliação do CI

Abaixo, são apresentadas as potencialidades e dificuldades de cada um dos métodos de avaliação do CI. Por fim, apresenta-se uma tabela comparativa entre os modelos.

2.2.1 Potencialidades e Dificuldades do Navegador Skandia

O Navegador Skandia, proposto por Edvinsson e Malone (1998), tem como potencialidade o fato de não apresentar limitações ao número de indicadores apresentado em cada foco. Dessa maneira, a organização não fica limitada à quantidade de indicadores suportada pelo modelo de avaliação, e pode optar por apresentar os que desejar, ou os que considerar mais importantes. (ENSSLIN, IGARASHI e WAGNER, 2005).

Outro fator que favorece o Navegador Skandia é a abordagem por focos de interesse da empresa (foco financeiro, foco no cliente, foco no processo, foco na renovação e desenvolvimento e foco humano), e não por formas de CI.

Apesar da segregação em focos, e não em formas de capital, a inter-relação entre os focos, conforme apresentado na figura 3 (três), resgatando a imagem de uma casa, não fica clara no momento da apresentação do modelo. Sendo assim, levanta-se, como dificuldade, a percepção do relacionamento entre os indicadores.

Outra dificuldade trazida pelo Navegador Skandia é o fato de não apresentar as metas a serem alcançadas pela empresa, nem as ações que podem ser adotadas para a melhoria dos indicadores. (ENSSLIN, IGARASHI e WAGNER, 2005).

2.2.2 Potencialidades e Dificuldades do Radar do CI

No entendimento do autor deste trabalho, a maior potencialidade apresentada pelo Radar do CI é a sua fácil visualização. Ao adotar um gráfico em forma de radar, Stewart (1998) possibilita a visualização do desempenho geral da empresa, representado pelo polígono formado no interior do gráfico.

Além do mais, o Radar do CI apresenta as metas almejadas pela empresa, sendo que as mesmas são demonstradas nas extremidades do radar, para cada um dos indicadores. Dessa maneira, torna-se fácil a percepção da situação atual da organização, bem como do que falta para a empresa alcançar o patamar almejado.

No entanto, uma dificuldade é o número reduzido de indicadores apresentados no Radar. Apesar de facilitarem a visualização, um número tão reduzido de indicadores não é capaz de evidenciar o CI de uma organização. (ENSSLIN, IGARASHI e WAGNER, 2005).

Apesar de apresentar as metas a serem alcançadas pela empresa, o Radar do CI não é acompanhado das ações que devem ser adotadas pela empresa para atingir essas metas, tendo assim, outra dificuldade. (ENSSLIN, IGARASHI e WAGNER, 2005).

2.2.3 Potencialidades e Dificuldades do Monitor de Ativos Intangíveis

Em relação ao Monitor de Ativos Intangíveis, tem-se como potencialidade a segregação em agrupamentos, a saber: crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Essa separação auxilia a gerência no momento da criação dos indicadores para avaliação do CI. Pode-se caracterizar como outra potencialidade a segmentação em estrutura interna, externa e competência das pessoas. (ENSSLIN, IGARASHI e WAGNER, 2005). Dessa maneira, é possibilitada a análise vertical dos dados, sendo que, para cada uma das estruturas, é permitida a análise em relação ao crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Da mesma forma, é possível analisar horizontalmente os dados, onde são apresentados todos os índices que representam crescimento e renovação para a empresa, eficiência e estabilidade.

No entanto, o Monitor de Ativos Intangíveis também não apresenta as metas a serem alcançadas pela empresa, nem as ações que devem ser tomadas para se obter uma melhoria junto aos indicadores, o que é considerado uma dificuldade. Além do mais, para se obter um entendimento completo do Monitor, é necessário o acompanhamento de páginas de explicações sobre os indicadores e suas funções, tornando-o, assim, muito extenso.

2.2.4 Comparação entre os Modelos

Após a apresentação das potencialidades e dificuldades de cada modelo, apresenta-se uma tabela comparativa com a finalidade de facilitar a análise dos três modelos apresentados.

Tabela 1 – Comparação entre os modelos de avaliação do CI

Modelos de Avaliação do CI	Potencialidades	Dificuldades
Navegador Skandia	<ul style="list-style-type: none"> • Sem limitação para número de indicadores; • Abordagem por focos de interesse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil percepção da inter-relação entre os focos; • Não apresenta metas e ações.
Radar do CI	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil visualização; • Apresenta metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número reduzido de indicadores; • Não apresenta ações a serem adotadas pela empresa.
Monitor de Ativos Intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Segregação em agrupamentos; • Segmentação em estrutura interna, externa e competência das pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não apresenta metas e ações; • Requer um número elevado de páginas de explicações.

Fonte: Adaptado de Ensslin, Igarashi e Wagner, 2005

3 ESTUDO DE CASO

Para que as características de cada modelo possam ser melhor avaliadas, procede-se com um estudo de caso. Os dados levantados na pesquisa são apresentados dentro dos modelos propostos por Edvinsson e Malone (1998), Stewart (1998) e Sveiby (1998).

A empresa que serve como base para o estudo é a Contabilidade Sul, uma prestadora de serviços, situada em Rio do Sul, no Estado de Santa Catarina. A Contabilidade Sul presta serviços de escrituração contábil e fiscal, setor pessoal, planejamento tributário e assessoria contábil. Atua há mais de 30 anos no mercado. Presta serviços para aproximadamente 220 empresas, dentre essas, 70 micro, 107 pequenas e 43 médias empresas. E tem como objetivo ampliar seus serviços e atender, em maioria, médias empresas. Para tal, conta com trinta colaboradores, que estão estruturalmente divididos em quatro setores, a saber: setor pessoal, setor contábil, setor fiscal e administração.

Os dados para a realização do estudo de caso foram levantados por meio da aplicação de questionários aos funcionários e entrevistas com o sócio-gerente da empresa. Adicionalmente, foram utilizados os demonstrativos contábeis de 2005, apresentados nos Apêndices C e D; uma pesquisa de satisfação dos clientes, realizada em 2004, pela própria organização, apresentada no Apêndice A; e uma pesquisa de clima organizacional, apresentada no Apêndice B, realizada pela organização, em outubro de 2006.

3.1 Navegador Skandia

3.1.1 Foco Financeiro

No modelo utilizado pela Skandia, o foco financeiro é composto por vinte índices. Por se tratar de uma empresa do ramo de seguros, nem todos os índices utilizados por

ela são aplicáveis às demais instituições. Sendo assim, é necessária a busca de índices que se adaptam à realidade de cada empresa.

Dentro desse contexto, são sugeridos alguns índices para a avaliação do foco financeiro da Contabilidade Sul, como segue:

Tabela 2 - Índices do Foco Financeiro – Navegador Skandia

Índices do Foco Financeiro		
1.	Ativo Total	R\$ 281.679,32
2.	Valor de Mercado	R\$ 1.600.000,00
3.	Receitas/ativo total	215%
4.	Lucro/ativo total	49,14%
5.	Crescimento nas receitas	19,17%
6.	Receita resultante de novos clientes	R\$ 49.710,41
7.	Lucro resultante de novos clientes	R\$ 11.349,64
8.	Receita de novos clientes/receita total	8,20%
9.	Receita de clientes não conquistados	R\$ 18.500,00
10.	Receita clientes não conquistados/receitas	3,05%
11.	Porcentagem de clientes inadimplentes	5,20%
12.	Ativo Total/empregado	R\$ 9.389,31
13.	Receitas/empregado	R\$ 20.207,49
14.	Despesas com pessoal/empregado	R\$ 7.805,47
15.	Lucro/empregado	R\$ 4.613,67
16.	Valor de mercado/empregado	R\$ 53.333,33

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dois primeiros índices demonstram a diferença do patrimônio registrado na contabilidade e o valor estimado da empresa no mercado. O valor de mercado foi obtido junto ao sócio-gerente da Contabilidade Sul, que afirma não vender a entidade por um valor menor do que o apresentado. Portanto, fica evidenciada a discrepância entre o valor registrado e o valor esperado de venda.

Os índices 3 (três) a 5 (cinco) – receitas/ativo total, lucro/ativo total e crescimento nas receitas – dão uma idéia da situação geral da empresa. O quanto cada real do ativo gera em receita, o quanto cada real do ativo representa no lucro total, e o crescimento na receita de 2004 para 2005, respectivamente.

Os índices 6 (seis), 7 (sete) e 8 (oito) tratam dos novos clientes, no que tange a representatividade dos novos clientes no faturamento e no lucro total. Os mesmos índices que demonstram o crescimento das operações da empresa também servem

como um alerta. Tendo em vista que no Brasil grande parte das empresas fecham as portas nos primeiros anos de vida, os valores representam uma parte da receita que pode não ser recebida no ano seguinte. Por novos clientes, entendem-se aqueles com menos de 3 (três) anos de relacionamento.

Os índices “receita de clientes não conquistados” e “receita clientes não conquistados/receita” representam a receita que seria auferida se todas as empresas que demonstraram interesse em utilizar os serviços da organização efetivamente tivessem se tornado clientes, e o quanto essa perda representa no total das receitas. O dado atenta para a eficiência na conquista de novos clientes. A valoração da receita de clientes não conquistados foi obtida por meio de uma estimativa feita pela entidade, com base nos orçamentos de prestação de serviços que não se efetivaram.

O indicador de número 11 (onze) – porcentagem de clientes inadimplentes – dispensa explicações, e representa a porcentagem de inadimplência dos clientes da empresa.

Os demais índices relacionam-se diretamente com os colaboradores. Demonstram qual a média que cada funcionário representa na receita e no lucro da empresa, bem como a média das despesas com pessoal por funcionário, para que se faça um paralelo com o resultado auferido por colaborador. As despesas com pessoal citadas compreendem, além dos salários, todos os encargos incorridos referentes à folha de pagamento. Foram obtidos junto à Demonstração do Resultado do Exercício findo em 2005, apresentada no Apêndice D.

3.1.2 Foco no Cliente

No modelo original da Skandia, o capital de clientes incorporava o capital estrutural. No entanto, em um modelo mais refinado, proposto por Saint-Onge, o capital de clientes é desdobrado em uma categoria separada, equivalente ao capital estrutural e humano.

É uma idéia interessante, já que sugere que o relacionamento de uma empresa com seus clientes é distinto das relações mantidas com os empregados e parceiros

estratégicos, e que é um relacionamento de extrema importância para o valor da empresa.

No modelo original, proposto por Edvinsson e Malone (1998), foram propostos 20 (vinte) índices para se medir o foco no cliente. No entanto, nesse estudo de caso, são utilizados apenas 13 (treze) índices. Tais índices se propõem a medir a lealdade e a satisfação dos clientes com a empresa, como segue abaixo:

Tabela 3 – Índices do Foco no Cliente – Navegador Skandia

Índices do Foco no Cliente	
1. Número total de Clientes:	220
Micro	70
Pequenos	107
Médios	43
2. Número de novos clientes no último ano:	8
Micro	3
Pequenos	2
Médios	3
3. Parcela da receita referente aos novos clientes	8,20%
4. Retenção de clientes (clientes perdidos no último ano):	3
Micro	2
Pequenos	1
Médios	0
5. Parcela da receita referente aos clientes perdidos	1,42%
6. Clientes com mais de 5 anos	180
7. Clientes com mais de 10 anos	150
8. Parcela da receita referente aos 10 maiores clientes	35%
9. Satisfação dos Clientes	77,8% - ótimo 21,4% - bom 0,8% - razoável 0% - fraco
10. Número de clientes/número de empregados	7,33
11. Participação de Mercado (%)	18%
12. Duração média de relacionamento com o cliente	10 anos
13. Frequência de visitas aos clientes	1 p/ mês

Fonte: elaborado pelo autor

Os cinco primeiros indicadores têm a tarefa de mostrar o crescimento ou diminuição do banco de clientes e o quanto esse crescimento ou diminuição reflete nos ganhos da empresa. Percebe-se que houve um expressivo aumento na receita gerada pelos novos clientes, quase 10% (dez por cento). Já a parcela referente aos clientes perdidos não tem a mesma relevância.

Os índices de número 6 (seis) e 7 (sete), clientes com mais de 5 (cinco) e 10 (dez) anos, analisam a lealdade dos clientes. Em qualquer empresa, essa lealdade é fundamental, ainda mais em uma empresa do ramo contábil, que não recebe novos clientes a cada dia. Também a duração média de relacionamento com os clientes avalia a longevidade da relação com os mesmos. O interesse em apresentar 3 (três) índices com objetivos tão semelhantes é enfatizar importância na longevidade da relação com os clientes.

No item 9 (nove), constata-se que 35% (trinta e cinco por cento) da receita é proveniente dos 10 (dez) maiores clientes. Esse é um ponto preocupante, já que se trata de apenas 4,54% (quatro vírgula cinqüenta e quatro por cento), ou seja, 10 (dez) de um total de 220 (duzentos e vinte) clientes. Caso esses clientes resolvam não mais utilizar os serviços da organização, a mesma passará por grandes dificuldades financeiras.

A satisfação dos clientes foi medida por meio de uma pesquisa realizada em agosto de 2004, com 50 (cinqüenta) clientes, apresentada no Apêndice A.

O índice de número 11 (onze) mostra a média de clientes para cada funcionário da empresa. Esse índice tem o objetivo de avaliar se os funcionários não estão sobrecarregados e se têm condições de fornecer um atendimento adequado aos clientes.

A participação de mercado foi calculada com base em informações obtidas junto à Receita Federal, calculando-se o número de declarações de imposto de renda de pessoa jurídica, emitidas pela Contabilidade Sul e dividindo pelo total de declarações. Diante de um universo de 84 (oitenta e quatro) escritórios que prestam o mesmo serviço no município, uma participação de 18% (dezoito por cento) é muito significativa.

Por fim, tem-se a frequência de visitas aos clientes, que trata de uma estimativa, pois a empresa não mantém nenhum controle sobre esses dados. Entende-se que apenas uma visita por mês não é o suficiente para estreitar as relações com os clientes.

3.1.3 Foco no Processo

Edvinsson e Malone (1998, p. 91) trazem o foco no processo como sendo o “papel da tecnologia para apoiar a criação de valor global na empresa”. No entanto, nem toda a tecnologia é benéfica para a organização. E deve ser avaliada com cuidado, antes de ser implantada. A inovação deve se adequar às utilidades e à filosofia da instituição. Caso contrário, de nada adiantará para o melhoramento do processo produtivo.

Os índices representativos do foco no processo devem demonstrar a maneira com a qual a empresa faz uso de suas tecnologias para criar valor. E não simplesmente expor o número de novos computadores ou softwares adquiridos, mas sim, como esses instrumentos estão contribuindo no processo produtivo.

Diante do contexto, cabe apresentar alguns índices que se propõem a avaliar o foco no processo:

Tabela 4 – Índices do Foco no Processo – Navegador Skandia

Índices do Foco no Processo	
1. Computadores/empregado	0,93
2. Número de impressoras/empregado	0,23
3. Despesas c/ TI por empregado	R\$ 269,07
4. Despesas c/ manutenção do equipamento de TI	R\$ 8.072,12
5. Gasto com aplicação de novos softwares	0
6. N° de computadores adquiridos no último ano	5
7. Porcentagem de re-trabalho	15%
8. Porcentagem atraso no processamento de dados	20%

Fonte: Elaborado pelo autor

Para garantir a eficiência dos processos produtivos dentro de um escritório de contabilidade, é essencial que a tecnologia esteja disponível e ao alcance dos colaboradores. No que tange à atividade contábil, é indispensável que cada funcionário tenha o seu computador para, assim, realizar suas atividades. Sendo assim, os índices de número 1 (um) e 2 (dois) retratam a realidade da Contabilidade Sul nesse aspecto. No que diz respeito aos computadores por empregado, o número não é de 1 (um) computador por funcionário, pois existem 2 (duas) pessoas encarregadas apenas do arquivamento de documentos, não necessitando, então, de computadores. Quanto ao

número de impressoras, aproximadamente cada 4 (quatro) funcionários dividem o mesmo equipamento, e tal fato não acarreta problema algum ao processo produtivo.

Os índices 3 (três) e 4 (quatro), despesas com tecnologia da informação por empregado e despesas com manutenção do equipamento de tecnologia da informação, respectivamente, foram prejudicados pelo fato de a empresa não segregar, em seu plano de contas, uma conta específica para as despesas com manutenção de equipamentos. Tem-se apenas uma conta genérica, “despesas com manutenção de imobilizado”, que agrega todos os gastos com a manutenção de imobilizados, tais como: instalações e equipamentos. Sendo assim, o único valor que foi possível identificar foi o de manutenção de softwares, que apresenta o valor de R\$ 8.072,12 (oito mil e setenta e dois reais e doze centavos). Apesar do problema relatado, ambos os índices foram apresentados para caracterizar a importância em se avaliar os custos com equipamentos de tecnologia da informação.

O item 5 (cinco) apresenta um dado preocupante. Nenhum valor foi gasto na aplicação de novos softwares. O gerente alega que o fato é decorrente de um investimento alto que será realizado no ano seguinte para a substituição dos softwares de três setores, a saber: fiscal, contábil e pessoal.

Os dois índices seguintes, porcentagem de re-trabalho e porcentagem de atraso no processamento de dados avaliam a eficiência e a adequação da tecnologia aos processos produtivos. Os valores de 15% (quinze por cento) e 20% (vinte por cento), referentes ao re-trabalho e ao atraso no processamento de dados, respectivamente, foram fornecidos pelo sócio-gerente, de acordo com avaliações internas, feitas junto aos gerentes setoriais. O valor referente ao re-trabalho diz respeito a erros e falhas no processamento de dados, casos esses onde o trabalho deve ser refeito parcial ou integralmente. O valor que diz respeito ao atraso no processamento de dados leva em conta a meta do escritório em concluir os registros contábeis e apurar as Demonstrações Contábeis de seus clientes em até 30 (trinta) dias após o recebimento dos documentos, ou seja, ao final do mês de dezembro todas as empresas devem ter suas contabilidades fechadas até o mês de novembro. Ambos os índices demonstram a ineficiência no processo produtivo, que pode ocorrer por dois motivos: falta de adequação dos sistemas e tecnologias ou falta de treinamento dos funcionários.

3.1.4 Foco de Renovação e Desenvolvimento

Dos cinco focos tratados pelo navegador Skandia, o foco de Renovação e Desenvolvimento é o mais complicado de ser visualizado. Este foco tem a tarefa de apresentar as oportunidades que poderão surgir no futuro da empresa.

Prever o futuro é tarefa das mais complicadas. E não há como se precaver aos casos fortuitos ou mudanças inesperadas na economia. No entanto, existe a possibilidade de a empresa se preparar para eventuais alterações e oportunidades. Esse é o objetivo do foco de Renovação e Desenvolvimento: avaliar como a empresa se prepara e se defende para eventuais mudanças no cenário econômico, na base de clientes, em novos mercados, em infra-estrutura, em parcerias estratégicas e aos empregados.

O tema levantado pelo foco é de enorme subjetividade. No entanto, atentando para as áreas citadas anteriormente, alguns índices podem ser elaborados:

Tabela 5 – Índices do Foco de Renovação e Desenvolvimento – Navegador Skandia

Índices do Foco de Renovação e Desenvolvimento	
1. Investimento em infra-estrutura	R\$ 17.144,32
2. Despesas de treinamento/empregado	R\$ 106,26
3. Porcentagem horas de treinamento	1%
4. Despesas com treinamento/gastos gerais de serviços	2,88%
5. Empregados dedicados à conquista de novos clientes	30
6. Despesa c/ conquista de novos clientes	R\$ 8.550,00
7. Porcentagem de clientes satisfeitos	77,8% - ótimo 21,4% - bom 0,8% - razoável 0% - fraco
8. Porcentagem de novos clientes	3,63%
9. Porcentagem de clientes perdidos	1,36%

Fonte: Elaborado pelo autor

O índice de número 1 (um) retrata a preocupação da empresa em adaptar sua estrutura para acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado. Dessa maneira, ela garante a sua atualização, bem como se prepara para o futuro. Para calcular o valor investido em infra-estrutura, usou-se como base as despesas com manutenção do imobilizado, apresentadas na Demonstração do Resultado do Exercício de 2005

(Apêndice D), somadas à média de R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais) por computador adquirido. Os computadores adquiridos no ano foram 5 (cinco) e as despesas com manutenção do imobilizado se deram na monta de R\$ 9.644,32 (nove mil, seiscentos e quarenta e quatro reais e trinta e dois centavos). Tem-se o valor de R\$ 17.144,32 (dezesete mil, cento e quarenta e quatro reais e trinta e dois centavos).

Os três indicadores seguintes demonstram os gastos com treinamento e a representatividade dos mesmos perante os gastos gerais de serviços. O índice de número 2 (dois) apresenta a despesa com treinamento por empregado, obtida junto à conta “feiras/congressos/simpósios/cursos”, na Demonstração do Resultado do Exercício de 2005, (Apêndice D), sobre o número total de funcionários. Já a porcentagem de horas de treinamento foi conseguida junto ao sócio-gerente da Contabilidade Sul. De acordo com ele, a meta da empresa é investir 2% (dois por cento) do total de horas trabalhadas em treinamento, meta esta que não foi atingida. Por fim, no indicador 4 (quatro), apresenta-se o quanto a despesa com treinamento dos funcionários representa do total dos gastos gerais de serviços.

A seguir, tem-se apresentado, nos índices 5 (cinco) e 6 (seis), a preocupação com a empresa no que se refere à captação de novos clientes. A Contabilidade Sul não possui nenhuma pessoa com a função específica de buscar novos clientes. No entanto, no decorrer de 2005, foi implantado um programa, onde o funcionário que indicar ou trazer algum cliente recebe como gratificação o primeiro honorário do cliente, pago à empresa. Dessa maneira, entende-se que todos os funcionários exercem a função adicional de angariar novos clientes. Esse é o primeiro trabalho realizado pela empresa com o objetivo específico de captação de clientes. O valor que representa a despesa com conquista de novos clientes diz respeito aos honorários distribuídos aos funcionários que efetivamente trouxeram novos clientes para a organização.

Por fim, têm-se os índices representativos da relação com clientes. Apesar de alguns dos índices já terem sido apresentados no Foco no Cliente, são trazidos novamente por entender-se que investir no relacionamento com os clientes é o melhor investimento que pode ser feito para assegurar a continuidade de uma empresa. Clientes satisfeitos são uma garantia de vida longa para a organização. Pela análise do indicador 8 (oito), percebe-se que o número de novos clientes não foi representativo.

No entanto, ainda assim houve crescimento no rol de clientes da empresa, tendo em vista que o número de novos clientes foi 3 (três) vezes maior que o de clientes perdidos.

3.1.5 Foco Humano

Para os autores, o foco humano diverge de todas as demais seções do Navegador, pois, enquanto os outros focos interagem entre si em graus distintos, “o fator humano interpenetra os outros fatores, atuando como um agente ativo sobre todos os demais.” (EDVINSSON e MALONE, 1998, p. 113).

Além do mais, avaliar o foco humano é tarefa das mais complexas, pois não existe uma maneira de se medir ou verificar o que se passa na cabeça e nos corações das pessoas. Edvinsson e Malone apontam que “não existem medidores a serem verificados ou mostradores a serem lidos. Atribuir valor ao comportamento ou à motivação é um tema totalmente diferente de contabilizar as vendas totais ou determinar a capacidade de computadores”. (1998, p. 113).

Para Santos (2004, p. 145), “um dos desafios mais exigentes a que as empresas têm de responder é desenvolver as competências humanas internas”. Ainda segundo a autora, há três formas de fazê-lo: promovendo recursos humanos qualificados, criando ambientes que estimulem a auto-aprendizagem, gerindo adequadamente as pessoas e estimulando o desenvolvimento de comunidades intelectuais.

Sendo assim, uma atenção especial deve ser destinada aos índices relacionados com o foco humano, a fim de representar da forma mais verossímil possível os fatores que se relacionam com este foco. Dentro desse contexto, são propostos os seguintes índices:

Tabela 6 - Índices do Foco Humano – Navegador Skandia

Índices do Foco Humano	
1. Funcionários com mais de 10 anos de escritório	6
2. Funcionários com menos de 3 anos de escritório	16
3. Número de contratações no último ano	9
4. Número de demissões no último ano	5
5. Funcionários com mais de 40 anos	3
6. Funcionários com menos de 25 anos	15
7. Funcionários com nível superior	9
8. Aperfeiçoamento profissional	19
9. Relacionamento Interpessoal	42% - ótimo 52% - bom 0% - regular 0% - ruim
10. União na equipe de trabalho	42% - sempre 32% - frequentemente 26% - ocasionalmente 0% - nunca
11. Motivação	26% - sempre 68% - frequentemente 6% - ocasionalmente 0% nunca
12. Busca por aprimoramento profissional	50% - sempre 28% - frequentemente 22% - ocasionalmente 0% - nunca
13. Recebimento de Informações	50% - sempre 35% - frequentemente 15% - ocasionalmente 0% - nunca
14. Envio de Informações	53% - sempre 42% - frequentemente 5% - ocasionalmente 0% - nunca

Fonte: Elaborado pelo autor

Os índices de número 1 (um) e 2 (dois), funcionários com mais de 10 (dez) anos e com menos de 3 (três) anos no escritório, respectivamente, retratam a experiência profissional do grupo de colaboradores. Funcionários novos na empresa requerem uma monta de investimentos maior, tendo em vista que os mesmos devem ser treinados e precisam se adequar à cultura e aos processos da organização. Um número elevado de colaboradores com “muitos anos de casa” representa que a empresa está dando

condições de crescimento e progresso aos funcionários, pois funcionários insatisfeitos não permanecem por muito tempo na organização.

Os índices seguintes, 3 (três) e 4 (quatro), representam a rotatividade dos funcionários. O número maior de contratações, em relação às demissões, demonstra o crescimento no quadro total de funcionários. Tal fato é impulsionado pelo crescimento no número de clientes no último ano. As 5 (cinco) demissões relatadas no item 4 (quatro) representam uma renovação de mais de 15% (quinze por cento) no quadro de funcionários. Essa substituição pode estar relacionada com o descontentamento dos próprios colaboradores com a instituição, ou a inadequação dos mesmos com a cultura e os métodos adotados pelo escritório.

Stewart (1998) atenta para a importância em se manter um grupo heterogêneo. Tanto a juventude como a experiência têm suas vantagens. A disposição da juventude, associada ao conhecimento dos mais experientes, configura uma equipe preparada para enfrentar os mais diversos desafios. Os índices de número 5 (cinco) e 6 (seis) têm a função de retratar a importância em se manter uma equipe heterogênea, ou seja, com funcionários experientes (mais de quarenta anos), associados aos jovens (funcionários com menos de vinte e cinco anos).

O índice de número 7 (sete) visa expor a titulação, no sentido de escolaridade, dos colaboradores da Contabilidade Sul. E percebe-se que dentre os 30 (trinta) funcionários, 9 (nove) têm nível superior. O índice seguinte parte da premissa de que o aperfeiçoamento profissional é indispensável. Demonstra o número de funcionários que estão estudando, que participaram de algum curso ou evento, com função de aperfeiçoamento profissional. Portanto, tem-se que 19 (dezenove) funcionários buscaram, de alguma forma, o aperfeiçoamento profissional durante o ano.

Os 6 (seis) índices seguintes foram extraídos de uma pesquisa de clima organizacional, realizada pela empresa em outubro de 2006, apresentada no Apêndice B. A pesquisa consta de 35 (trinta e cinco) perguntas fechadas, aplicadas a 19 (dezenove) dos 30 (trinta) colaboradores. A pesquisa não abrangeu todos os funcionários porque, na data de realização da mesma, muitos se encontravam em período de férias. A identificação dos funcionários não foi requisitada para que os mesmos se sentissem livres para responder de acordo com suas convicções. Das 35

(trinta e cinco) perguntas fechadas, 6 (seis) foram selecionadas para integrar o presente instrumento de avaliação do CI, por estarem relacionadas ao tema. As perguntas selecionadas foram as de número 4 (quatro), 6 (seis), 13 (treze), 15 (quinze), 21 (vinte e um) e 22 (vinte e dois), conforme figura abaixo.

4. Como você considera o relacionamento interpessoal entre seus colegas de trabalho?			
0% ruim	0% regular	58% bom	42% ótimo
6. Você considera sua equipe de trabalho unida/integrada?			
0% nunca	26% ocasionalmente	32% frequentemente	42% sempre
13. Você se sente motivado para trabalhar?			
0% nunca	6% ocasionalmente	68% frequentemente	26% sempre
15. Você costuma buscar novos conhecimentos/ aprimoramento profissional?			
0% nunca	22% ocasionalmente	28% frequentemente	50% sempre
21. Os gerentes/ diretores mantêm os funcionários informados sobre as atividades, mudanças, metas e objetivos da empresa?			
0% nunca	15% ocasionalmente	35% frequentemente	50% sempre
22. Você é “escutado” no seu ambiente de trabalho? Os gerentes/ diretores estão interessados nas suas idéias e sugestões?			
0% nunca	5% ocasionalmente	42% frequentemente	53% sempre

Figura 6 – Questões retiradas da pesquisa de clima organizacional
Fonte: Pesquisa de clima organizacional 2006 – Apêndice B

Para garantir um número maior de informações e para identificar os fatores que levaram os colaboradores a responder a pesquisa conforme a figura acima, 6 (seis) questionamentos, agora abertos, foram feitos, referentes às perguntas mencionadas. Novamente a identificação dos funcionários não foi solicitada, para que os mesmos se sentissem livres no momento de elaborar suas respostas. As perguntas são apresentadas na figura 7.

1. O que falta para que o relacionamento interpessoal entre os colegas de trabalho seja ótimo?
2. O que falta para que a sua equipe de trabalho seja unida e integrada?
3. Quais os fatores que mais o motivam a trabalhar e o que poderia ser feito para melhorar sua motivação?
4. De que maneira a Contabilidade Sul pode proporcionar a você ferramentas para buscar conhecimentos e aprimoramento pessoal?
5. De que forma você acredita que os gerentes deveriam proceder para que você sempre receba informações sobre as atividades, mudanças, metas e objetivos da empresa?
6. O que falta para que você possa ser escutado e tenha oportunidade de expressar suas idéias e sugestões?

Figura 7 – Questões abertas referentes à pesquisa de clima organizacional
Fonte: Elaborado pelo autor

As respostas mais significativas, no que tange o número de respostas, bem como o objetivo de cada questão serão apresentados abaixo, a medida que se tratar dos índices relacionados ao foco humano.

O índice 10 (dez), apresentado na tabela 5 diz respeito ao relacionamento interpessoal entre os funcionários do escritório. Conforme dados apresentados na figura 7, 58% (cinquenta e oito por cento) dos funcionários consideram bom o relacionamento interpessoal e 42% (quarenta e dois por cento) consideram ótimo. Quando da aplicação da pergunta “O que falta para que o relacionamento interpessoal entre os colegas de trabalho seja ótimo?”, 42% (quarenta e dois por cento) citaram que falta união, integração ou amizade; 33% (trinta e três por cento) afirmaram que para melhorar o relacionamento deve-se trabalhar o respeito entre os colaboradores; 17% (dezessete por cento) dizem ser ótimo o relacionamento; e 8% (oito por cento) tiveram respostas diversas. Como sugestões para melhorar o quadro de relacionamento entre os funcionários, foram propostas dinâmicas de grupo, a fim de eliminar os “grupos”; e a realização de viagens, confraternizações e eventos esportivos com a finalidade de disponibilizar um espaço para conversas fora do ambiente de trabalho.

O índice seguinte aborda a união entre a equipe de trabalho. Conforme a pesquisa de clima organizacional, 26% (vinte e seis por cento) consideram que ocasionalmente há união entre a equipe; 32% (trinta e dois por cento) afirmam que

frequentemente a equipe é unida; e 42% (quarenta e dois por cento) dizem que sempre há união. Quando do questionamento “O que falta para que a sua equipe de trabalho seja unida e integrada?”, uma pequena parcela citou que falta amizade ou comunicação. E quase 45% (quarenta e cinco por cento) dos pesquisados afirmaram que o que falta é companheirismo; espírito de equipe; e pensar no grupo, não individualmente. De acordo com Ludwig (1997), citado por Rezende (2002, p. 124), a “empresa tem que ser um time, e não um grupo de trabalho. No time você pode até odiar o outro, mas trabalha com ele sem boicotar, já que o objetivo é o resultado do trabalho da empresa”. Sendo assim, é sugerida a implementação de palestras e cursos internos, com o intuito de que todos trabalhem em torno de um único objetivo: o progresso da empresa como um todo.

Seguindo a tabela de índices do foco humano, tem-se a motivação como próximo tópico. O índice 12 (doze) tem a função de retratar a motivação dos funcionários. Segundo a pesquisa de clima organizacional, 6% (seis por cento) ocasionalmente se sentem motivados para trabalhar, 68% (sessenta e oito por cento) frequentemente, e 26% (vinte e seis por cento) sempre se sentem motivados. Quando questionados sobre “Quais os fatores que mais os motivam a trabalhar e o que poderia ser feito para melhorar sua motivação?”, 46% (quarenta e seis por cento) do grupo responderam que o fator de maior motivação é o reconhecimento e 20% (vinte por cento) afirmaram que ter a oportunidade de fazer o que gosta é muito motivador. Ainda foram citados a aquisição de conhecimento e o bem-estar pessoal, como fator motivacional. No que diz respeito as ações que podem ser implementadas pela empresa, levantou-se a possibilidade de criação de um plano de carreira, e o recebimento de gratificações por metas atingidas. No entanto, muitos alegaram que um “muito obrigado” e o reconhecimento pelo bom trabalho é suficiente.

O índice de número 13 (treze) levanta a participação da empresa na busca por aprimoramento profissional de seus funcionários. A pesquisa de clima organizacional mostra que 22% (vinte e dois por cento) dos colaboradores costumam buscar novos conhecimentos, ocasionalmente; 28% (vinte e oito por cento), frequentemente e 50% (cinquenta por cento), sempre. A segunda etapa da pesquisa levantou quais ações poderiam ser adotadas pela Contabilidade Sul para facilitar o aperfeiçoamento

profissional de seus colaboradores, onde 50% (cinquenta por cento) afirmaram que a melhor maneira é disponibilizando cursos, tanto internos como externos, aos colaboradores. 25% (vinte e cinco por cento) apenas citaram que a empresa deveria ajudar na capacitação de seus funcionários, não levantando formas de fazê-lo. As sugestões, além da realização de cursos, foram no sentido de promover debates, incentivo à universidade e incentivo à leitura. Quanto às ações já praticadas pela empresa, tem-se o auxílio à universidade, onde o funcionário recebe um incremento salarial a fim de bancar parte da mensalidade universitária; e a implantação de uma biblioteca, com a inauguração prevista para início de 2007. A proposta da criação de uma biblioteca abrange a aquisição de livros ligados à área contábil e literatura geral. Tem a intenção de criar o hábito da leitura entre os funcionários.

O penúltimo índice trata do fluxo de informações. Ainda segundo a pesquisa de clima organizacional, 15% (quinze por cento) dos funcionários afirmam receber informações sobre metas, mudanças e objetivos da empresa, apenas ocasionalmente; 35% (trinta e cinco por cento) acreditam receber frequentemente informações e 50% (cinquenta por cento) dizem sempre receber informações sobre o que acontece na organização. Para 87,5% (oitenta e sete e meio por cento) dos colaboradores, a melhor forma de solucionar o problema do fluxo de informação é através da realização de reuniões periódicas em cada setor. Ainda se levantou a possibilidade de criação de um informativo semanal escrito que abordasse os assuntos pertinentes a cada setor.

Por fim, tem-se o índice que trata da preocupação da empresa com as idéias e sugestões levantadas pelos funcionários. Conforme a tabela 6, analisa-se que 5% (cinco por cento) da equipe acreditam que suas sugestões e idéias são ouvidas apenas ocasionalmente, 42% (quarenta e dois por cento) acreditam serem escutados frequentemente e 53% (cinquenta e três por cento) dizem sempre terem a oportunidade de se expressar. No momento da abertura do tema aos funcionários, no sentido de quais ações poderiam ser tomadas para que suas sugestões e idéias pudessem ser ouvidas, constatou-se um dado controverso: 75% (setenta e cinco por cento) dos colaboradores afirmaram que a empresa disponibiliza todos os mecanismos para ouvir seus funcionários, o que contrapõe o dado levantado anteriormente, onde apenas 53% (cinquenta e três por cento) haviam respondido que sempre eram ouvidos. Ainda

quanto ao tema, muitos elogiaram o programa de melhoria contínua adotado pela empresa, bem como a implantação do “dia do reconhecimento”. O dia do reconhecimento consiste na certificação dos funcionários que tiveram sugestões implantadas pela empresa. Ao final do ano, o colaborador com o maior número de certificados recebe uma gratificação monetária.

3.1.6 Apresentação do Navegador Skandia

Com os índices apresentados nas subseções acima, apresenta-se o Navegador Skandia, conforme figura 8:

FIGURA NAVEGADOR SKANDIA

Figura 8 – Navegador Skandia Contabilidade Sul

Dentre os três modelos apresentados, o Navegador Skandia é o mais completo de todos, pois não apresenta limites ao número de indicadores apresentados em cada um dos focos. Sendo assim, confirma-se a potencialidade levantada anteriormente, quanto ao número de indicadores do Navegador Skandia. Porém, o número muito elevado de índices prejudica a análise do todo, como pode ser percebido na figura 8.

Comparando-o aos demais métodos apresentados neste trabalho, verifica-se que a segregação em focos de interesse, e não em formas de capitais, valoriza o método. Sendo assim, confirma-se outra potencialidade levantada anteriormente.

Quanto às dificuldades levantadas, a falta da apresentação das metas e ações a serem adotadas pela empresa prejudica o modelo. E salienta-se que, por ser um modelo com muitos indicadores, um possível relatório sobre metas e ações a serem adotadas pela empresa seria muito extenso, o que, novamente, dificultaria sua interpretação.

Com a apresentação do modelo, verifica-se que a inter-relação entre os focos, apesar da analogia feita com uma casa, não fica bem explicitada no momento da análise do modelo.

Como dificuldade adicional, verificou-se que a criação de índices referentes ao foco na Renovação e Desenvolvimento deu-se de forma muito trabalhosa, por tratar-se de um assunto muito subjetivo.

3.2 Radar do Capital Intelectual

Stewart (1998), na elaboração do seu radar, aconselha que a empresa utilize poucos índices para cada forma de capital (humano, de cliente e estrutural), mantendo, assim, a simplicidade e avaliando o que é mais importante. Do contrário, uma quantidade excessiva de informações acabaria poluindo o radar e acabando com sua maior potencialidade: a fácil visualização.

Assim, seguindo o conselho do autor, são apresentados apenas três índices para cada forma de capital, além de um índice representativo do todo. A escolha dos índices que compõem o Radar do CI foi feita pelo sócio-gerente da Contabilidade Sul, que, de acordo com suas convicções pessoais, enumerou quais os indicadores do CI são mais importantes para a empresa.

No modelo construído pelo autor, o índice com a função de representar o todo é a razão valor de mercado/valor contábil. Por se tratar de uma empresa limitada, não há como saber o valor de mercado da organização. Dessa maneira, utiliza-se uma estimativa dada pelo sócio gerente, cujo valor estimado da empresa é de R\$ 1.600.000,00 (um milhão e seiscentos mil reais). De acordo com o Balanço Patrimonial da Contabilidade Sul (Apêndice C), tem-se que o ativo total da empresa é de R\$ 281.679,32 (duzentos e oitenta e um mil, seiscentos e setenta e nove reais e trinta e dois centavos). Dentro desse contexto apresenta-se o índice representativo do todo – razão valor estimado/valor contábil – para a organização. Sendo que o objetivo é atingir uma valorização de dez vezes o valor do ativo.

A escolha dos índices sempre deve atender às necessidades da empresa. No caso estudado, os índices definidos como importantes foram selecionados pelo administrador da organização, como seguem.

3.2.1 Capital de Clientes

Para o administrador, é importante avaliar a satisfação dos clientes com os serviços prestados, a estabilidade da relação com os mesmos, e a parcela do total de clientes que optou por não se utilizar mais dos serviços da empresa. Sendo assim, definiram-se os índices, a saber: índice de satisfação dos clientes, parcela da receita referente aos clientes perdidos e clientes com mais de 5 (cinco) anos.

O objetivo é atender os clientes da melhor forma possível, buscando sempre uma melhora no índice de satisfação deles. Tanto é que algumas pesquisas nessa área já foram realizadas pela empresa. A satisfação do cliente torna-se um índice fundamental a ser estudado. E para que o Radar do CI tenha utilidade, este índice, de forma alguma, pode estar ausente. Para levantar a satisfação dos clientes, foi utilizada uma pesquisa de satisfação realizada pela Contabilidade Sul, em agosto de 2004, apresentada no Apêndice A. E consideram-se como satisfeitos os clientes que classificaram o serviço prestado pela Contabilidade Sul como ótimo ou bom.

A parcela da receita referente aos clientes perdidos demonstra se a empresa deve ou não se preocupar com os clientes perdidos. Durante o último ano, a empresa perdeu 3 (três) clientes, dentre esses, 2 (duas) microempresas, e 1 (uma) empresa de pequeno porte. Diante de um universo de 220 (duzentos e vinte) clientes, pode-se perceber que as perdas não representam uma queda significativa na receita, fato esse que não deve preocupar a gerência.

Por fim, o índice de clientes com mais de 5 (cinco) anos demonstra a estabilidade da relação com os clientes, pois um cliente perdido, ou seja, uma relação não duradoura significa a perda de investimentos despendidos para manter essa relação, seja em tecnologia, esforços monetários, ou até mesmo perda de tempo. Do total de clientes, 180 (cento e oitenta) são parceiros há mais de 5 (cinco) anos, o que novamente representa uma confortável situação para a Contabilidade Sul.

Diante do exposto, a tabela abaixo traz os índices representativos do capital de clientes.

Tabela 7 – Índices do Capital de Clientes – Radar do CI

Índices do Capital de Clientes	
Satisfação dos Clientes	99,2%
Parcela da receita referente a clientes perdidos	1,42%
Clientes com mais de 5 anos	180

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.2 Capital Estrutural

O capital estrutural pode assumir variadas formas, e será diferente para cada empresa. Segundo Stewart (1998, p. 210), para avaliar o capital estrutural, “são necessários dois tipos de dados: medidas do valor acumulado dos estoques de conhecimento da empresa e medidas de eficiência organizacional”. Por eficiência organizacional, pode-se entender o quanto os sistemas da empresa auxiliam e aprimoram o trabalho da equipe, em vez de atrapalhar.

Um dos índices levantados pelo autor pode ser aplicado em nosso estudo de caso. Stewart (1998, p. 213) define a medida como o “teste do muito cacique para pouco índio”. Este índice se propõe a medir qual é a proporção entre receitas e custos

(de vendas, gerais e administrativos). Conforme os dados contidos da Demonstração de Resultado do Exercício apresentado no Apêndice D, pode-se concluir que os custos representam 68% (sessenta e oito por cento) das receitas. E a meta a ser alcançada é uma representatividade de 40% (quarenta por cento).

Na prestação de serviços contábeis, os prazos impostos pela lei e pelos órgãos reguladores são de suma importância, pois o descumprimento desses prazos acarretam em multas e sanções. O escritório tem como meta concluir os registros contábeis e apurar as Demonstrações Contábeis em até 30 (trinta) dias após o recebimento dos documentos, ou seja, ao final do mês de dezembro, todas as empresas devem ter suas contabilidades fechadas até o mês de novembro. O valor referente à porcentagem de atraso no processamento de dados foi fornecido pelo sócio-gerente e leva em consideração avaliações internas, feitas junto aos gerentes setoriais.

Por fim, como a tecnologia é fator indispensável para a qualidade e eficiência do processamento de dados, é interessante avaliar os investimentos feitos em tecnologia, no último ano, em comparação à receita auferida. Para se estabelecer o valor referente aos investimentos feitos em tecnologia, levou-se em consideração a despesa de manutenção de softwares, apresentada na Demonstração do Resultado do Exercício de 2005, conforme Apêndice D; e o valor médio de R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais) para cada um dos 5 (cinco) computadores adquiridos no último ano. Sendo assim, o valor investido em tecnologia atingiu a monta de R\$ 15.572,12 (quinze mil, quinhentos e setenta e dois reais e doze centavos). Dessa forma, os investimentos em tecnologia representam 2,5% (dois e meio por cento) da receita auferida em 2005. A meta a ser alcançada pela empresa é um investimento de aproximadamente 5% (cinco por cento).

Sendo assim, abaixo são apresentados os índices referentes ao capital estrutural.

Tabela 8 – Índices do Capital Estrutural – Radar do CI

Índices do Capital Estrutural	
Custos/receitas	68%
Porcentagem de atraso no processamento de dados	20%
Investimento em Tecnologia/Receita Anual	2,5%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.3 Capital Humano

Conforme apontam Ensslin, Igarashi e Wagner (2005, p. 3), “o intercâmbio se inicia com o capital humano, elo entre o capital estrutural e dos clientes”. Portanto, para que o capital estrutural e de clientes gerem benefícios para a empresa é indispensável a participação do capital humano, justamente para fazer a conexão entre os demais capitais.

Dentro desse contexto, é necessário ter uma equipe unida, motivada e capacitada. De outra maneira, não se pode ter um capital humano eficiente na geração de recursos dentro da organização.

Vários fatores contribuem para a união de uma equipe de trabalho, seja pela excelente liderança exercida por um dos membros ou pelos laços de amizade entre o grupo. Além disso, é essencial que a equipe se conheça, e esteja familiarizada com as capacidades e deficiências de cada integrante. Tal efeito só é alcançado através do tempo e, para isso, é importante que a rotatividade entre os funcionários seja pequena. Assim, tem-se o primeiro índice que compõe o capital humano: rotatividade dos funcionários.

Conforme pesquisa de clima organizacional, realizada pela Contabilidade Sul, apresentada no Apêndice B, e posterior questionamento sobre a motivação dos funcionários, de acordo com o apresentado na metodologia deste trabalho, verificou-se que o reconhecimento é um dos fatores que mais motiva o funcionário. Sendo a motivação um fator indispensável para o sucesso de qualquer grupo, o segundo índice que compõe o capital humano trata da motivação dos funcionários. Para fins de classificação, consideram-se motivados aqueles que responderam se sentirem frequentemente ou sempre motivados ao trabalho, conforme pesquisa de clima organizacional (Apêndice B).

O terceiro fator importante para o sucesso de uma empresa é ter um grupo capaz de realizar as tarefas e metas estabelecidas. Colauto e Beuren (2003, p.165) apontam que “as organizações precisam viabilizar o desenvolvimento de habilidades das pessoas que as integram, com vistas a alcançarem os objetivos estabelecidos”. Uma das formas de buscar o desenvolvimento profissional é através dos cursos

universitários. Sendo assim, o último índice que compõe o capital humano é a razão entre o número de funcionários com nível superior e o número total de funcionários.

Conforme exposto, os índices que compõem o capital humano são apresentados na tabela abaixo:

Tabela 9 – Índices do Capital Humano – Radar do CI

Índices do Capital Humano	
Rotatividade dos Funcionários	5
Motivação dos Funcionários	94%
Funcionários com nível superior/n° total de funcionários	30%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.4 Apresentação do Radar do CI

De acordo com os indicadores apresentados nas subseções acima, tem-se o Radar do CI:

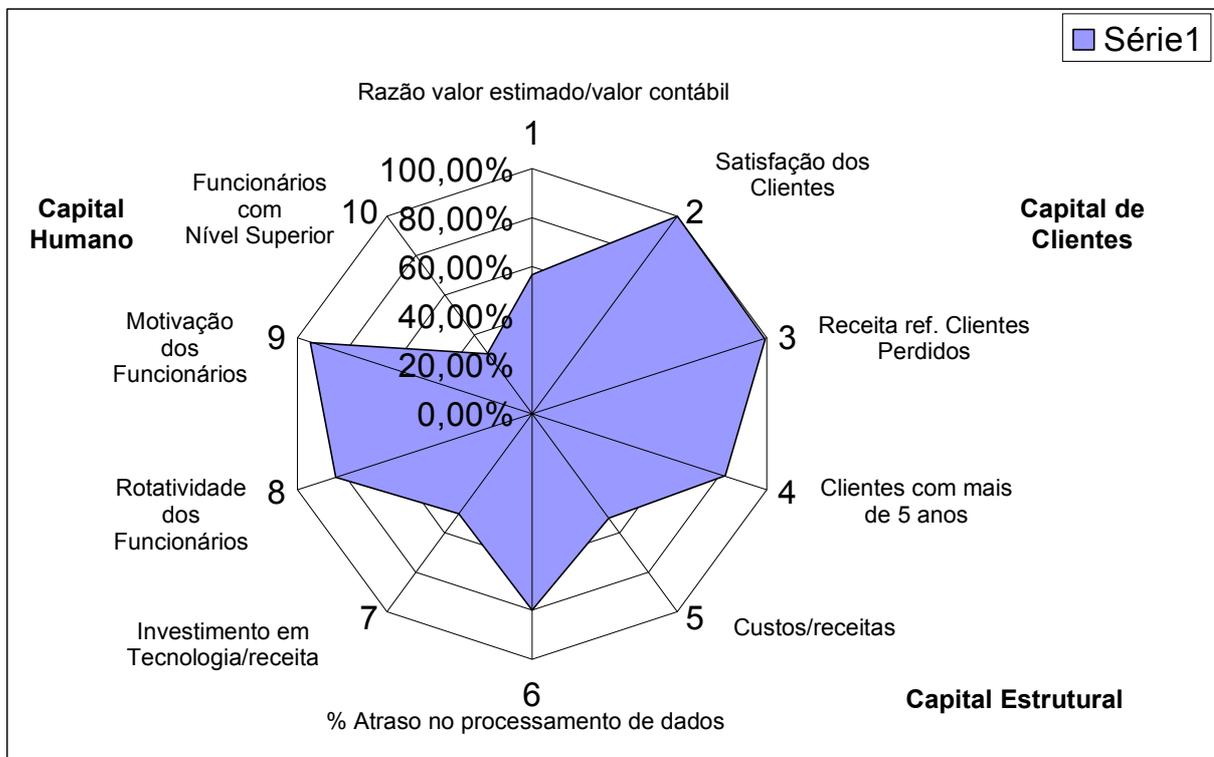


Figura 9 – Radar do CI Contabilidade Sul

Fonte: elaboração própria

Em comparação aos demais modelos de avaliação do CI, torna-se clara a vantagem do Radar quanto à sua visualização. Dessa maneira, a potencialidade levantada quando da análise teórica se confirma.

Outro ponto forte do Radar levantado anteriormente refere-se às metas apresentadas no gráfico. Tendo em vista que as bordas externas do gráfico em forma de radar representam as metas a serem alcançadas pela empresa, outra potencialidade que se confirma. No entanto, vale destacar a preocupação que se deve ter no momento de elaborar o gráfico em forma de radar quanto às metas. É o caso do indicador custos/receitas, onde a meta da empresa não é alcançar os 100% (cem por cento), e sim, uma representatividade de 40% (quarenta por cento) dos custos em relação às receitas.

Porém, quando analisados os demais modelos apresentados neste trabalho, percebe-se que o número de indicadores apresentados no Radar do CI não são capazes de representar o CI de uma empresa como um todo. Dessa maneira, tem-se a confirmação da dificuldade levantada anteriormente.

Por fim, a última dificuldade apresentada pelo Radar, e que se confirma na sua aplicação prática, é ausência das ações que devem ser adotadas pela empresa em cada um dos índices. Dessa forma, propõe-se que o Radar do CI seja acompanhado de um relatório, contendo tais informações, o que com toda certeza, o tornaria mais útil para as empresas.

3.3 Monitor de Ativos Intangíveis

Karl Eric Sveiby (1998) trata o CI de forma diferente, dividindo-o em Estrutura Externa, Estrutura Interna e Competência das Pessoas.

Sveiby (1998) ainda divide cada uma das três estruturas em: Crescimento/Renovação, Eficiência e Estabilidade. O agrupamento Crescimento/Renovação traz indicadores que visam demonstrar a capacidade de adaptação da organização. Os indicadores vinculados à Eficiência tratam dos resultados da organização. E, por fim, junto à Estabilidade, encontram-se índices que

visam demonstrar a manutenção e continuidade da organização. (ENSSLIN, IGARASHI e WAGNER, 2005).

3.3.1 Estrutura Externa

O autor classifica, dentro da Estrutura Externa, as marcas, imagem e relacionamento com os fornecedores e clientes. Porém, a empresa selecionada para o estudo de caso não possui fornecedores fixos, nem estudos sobre a marca e a imagem da empresa. Dessa maneira, o único ponto a ser abordado referente a essa estrutura compreende a relação com os clientes.

Assim, dentro da Estrutura Externa, tem-se, como índices de Crescimento/Renovação, o número de novos clientes no último ano e a parcela da receita referente aos novos clientes. É importante salientar qual o tamanho dos novos clientes, para, assim, saber se a empresa está caminhando em direção aos seus objetivos. E a receita dos novos clientes vem complementar essa informação.

Dentro da Eficiência pode se enquadrar a Satisfação dos Clientes que, como já foi mencionado anteriormente, é sempre o principal objetivo da instituição: atender bem os clientes. Outro índice que pode se enquadrar dentro dessa estrutura é a retenção de clientes, já que apenas clientes insatisfeitos deixam de se relacionar com a empresa. Mais uma vez é importante informar qual o porte desses clientes, para se analisar se essa perda é representativa ou não.

Por fim, como índices de Estabilidade, podem ser citados os clientes com mais de 5 (cinco) anos, a parcela da receita referente aos 10 (dez) maiores clientes e a duração média de relacionamento com os clientes.

Dessa forma, apresenta-se a tabela de índices que compõem a estrutura externa.

Tabela 10 – Índices da Estrutura Externa – Monitor de Ativos Intangíveis

Índices da Estrutura Externa		
Crescimento e Renovação	Novos clientes	<u>Total: 8</u> • Micro: 3 • Pequenos: 2 • Médios: 3
	Parcela da receita referente aos novos clientes	8,20%
Eficiência	Satisfação dos Clientes	77,8% - ótimo 21,4% - bom 0,8% razoável 0% fraco
	Retenção de clientes	<u>Total: 3</u> • Micro: 2 • Pequenos: 1 • Médios: 0
Estabilidade	Clientes com mais de 5 anos	180
	Parcela da receita referente aos 10 maiores clientes	35%
	Duração média do relacionamento com clientes (anos)	10

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.2 Estrutura Interna

Dentro da estrutura interna, classificam-se os processos internos, procedimentos e banco de dados. Em outras palavras, a estrutura interna agrega valores intangíveis que se relacionam com o processo produtivo da organização.

No que se refere ao Crescimento e Renovação, o número de computadores adquiridos e o valor investido em tecnologia são apresentados como índices desse agrupamento. O número de computadores faz-se importante na medida em que está diretamente ligado ao crescimento das atividades do escritório. Como já foi mencionado anteriormente, na atividade contábil atual, é indispensável a utilização da tecnologia como instrumento de processamento de dados. E o investimento feito em tecnologia representa a preocupação da empresa em se adaptar ao cenário tecnológico atual. Para se calcular o valor referente aos investimentos feitos em tecnologia, levou-se em consideração a despesa de manutenção de softwares, apresentada na Demonstração

do Resultado do Exercício de 2005, conforme Apêndice D; e o valor médio de R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais) para cada um dos 5 (cinco) computadores adquiridos no último ano. Sendo assim, o valor investido em tecnologia atingiu a monta de R\$ 15.572,12 (quinze mil, quinhentos e setenta e dois reais e doze centavos).

Para a evidenciação dos valores intangíveis referentes à Eficiência, têm-se como índices a porcentagem de re-trabalho e a porcentagem de atraso no processamento de dados. O re-trabalho consiste em todo serviço que deve ser refeito, parcial ou integralmente, devido a imperfeições ou erros. Para a classificação da porcentagem de atraso no processamento de dados considera-se toda contabilidade que não está dentro da meta do escritório: concluir os registros contábeis e apurar as Demonstrações Contábeis de todos os clientes em até 30 (trinta) dias após o recebimento dos documentos. Ou seja, ao final do mês de dezembro, todos os clientes devem ter seus dados lançados até a competência de novembro. Ambos os valores foram fornecidos pelo sócio-gerente da Contabilidade Sul, com base em análises internas, junto aos gerentes setoriais.

No último agrupamento que compõe a estrutura interna – Estabilidade – tem-se os índices: idade da organização e despesa com manutenção do processo produtivo. Com o passar do tempo, a empresa adquire o *know-how*, que é transmitido entre os membros da organização. Sendo assim, os 35 (trinta e cinco) anos de prestação de serviços na área contábil dão uma garantia de estabilidade para a empresa. A evidenciação da despesa com manutenção do processo produtivo não pode ser avaliada na Demonstração de Resultados do Exercício de 2005, devido à estrutura do plano de conta da empresa. No entanto, o sócio-gerente estima que foram gastos aproximadamente R\$ 7.000,00 (sete mil reais) com o treinamento de pessoal, criação de rotinas e manuais referentes aos processos.

Diante do exposto, apresenta-se a tabela de índices da Estrutura Interna.

Tabela 11 – Índices da Estrutura Interna – Monitor de Ativos Intangíveis

Índices da Estrutura Interna		
Crescimento e Renovação	Número de computadores adquiridos	5
	Valor investido em Tecnologia (R\$)	15.572,12
Eficiência	Porcentagem de re-trabalho	15%
	Porcentagem de atraso no processamento de dados	20%
Estabilidade	Idade da organização (anos)	35
	Despesa c/ manutenção do processo produtivo (R\$)	7.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.3 Competência das Pessoas

Para Sveiby (1998), a competência dos funcionários, além de ser um dos três ativos intangíveis, é também fonte das estruturas interna e externa, pois são os profissionais que planejam, produzem, processam e apresentam os produtos e soluções.

O número de contratações e o aperfeiçoamento pessoal são os índices representativos do agrupamento Crescimento/Renovação. O número de contratações representa o crescimento da equipe de trabalho. E o número de funcionários que de alguma forma estão buscando aprimoramento pessoal, por meio de cursos ou palestras, representa a renovação dos mesmos.

Para a Eficiência, têm-se os índices de união e motivação da equipe de trabalho, bem como a razão do número de funcionários com nível superior sobre o total de funcionários. A apresentação de índices referentes à união e motivação explica-se pelo fato de que apenas uma equipe unida e motivada é capaz de cumprir as metas e objetivos definidos pela organização. Quanto ao número de funcionários com nível superior, entende-se que quanto maior esse número, maior será a qualidade do serviço prestado.

Por fim, para o agrupamento Estabilidade, são propostos os índices: funcionários com mais de 10 (dez) anos de escritório e número de demissões.

Sendo assim, segue abaixo a tabela de índices referentes à competência das pessoas.

Tabela 12 – Índices da Competência das Pessoas – Monitor de Ativos Intangíveis

Índices da Competência das Pessoas		
Crescimento e Renovação	Número de contratações	9
	Aperfeiçoamento Profissional	19
Eficiência	União	42% - sempre 32% - frequentemente 26% - ocasionalmente 0% - nunca
	Motivação	26% - sempre 68% - frequentemente 6% - ocasionalmente 0% - nunca
	% de funcionários c/ nível superior	30%
Estabilidade	Funcionários com mais de 10 anos de escritório	6
	Número de demissões	5

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.4 Apresentação do Monitor de Ativos Intangíveis

Com os índices apresentados nas seções acima, apresenta-se o Monitor de Ativos Intangíveis da empresa Contabilidade Sul.

MONITOR DE ATIVOS INTANGÍVEIS

ESTRUTURA EXTERNA	ESTRUTURA INTERNA	COMPETÊNCIA DAS PESSOAS
<p>Crescimento/Renovação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novos clientes no último ano 8 <ul style="list-style-type: none"> Micro 3 Pequenos 2 Médios 3 • Parcela da receita referente aos novos clientes 8,20% 	<p>Crescimento/Renovação</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de computadores adquiridos 5 • Valor investido em Tecnologia (R\$) 15.572,12 	<p>Crescimento/Renovação</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de contratações 9 • Aperfeiçoamento profissional 19
<p>Eficiência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos Clientes 77,8% • Retenção de Clientes 3 <ul style="list-style-type: none"> Micro 2 Pequenos 1 Médios 0 	<p>Eficiência</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de re-trabalho 15% • % de atraso no processamento de dados 20% 	<p>Eficiência</p> <ul style="list-style-type: none"> • União 42% - sempre 32% - frequentemente 26% - ocasionalmente 0% - nunca • Motivação 26% - sempre 68% - frequentemente 6% - ocasionalmente 0% - nunca • % de funcionários com nível superior 30%
<p>Estabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes com mais de 5 anos 180 • Parcela da receita referente aos 10 maiores clientes 35% • Duração média de relacion. c/ clientes 10 anos 	<p>Estabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idade da organização 35 anos • Despesa c/ manutenção do processo produtivo (R\$) 7.000,00 	<p>Estabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários com mais de 10 anos de escritório 6 • Número de demissões 5

Figura 10 – Monitor de Ativos Intangíveis Contabilidade Sul
Fonte: elaborado pelo autor

Com a análise da figura 10, percebe-se que as potencialidades levantadas sobre o modelo se confirmam. Tendo em vista que a segregação em agrupamentos (Crescimento/Renovação, Eficiência e Estabilidade) possibilita a análise horizontal do modelo, onde o leitor pode facilmente avaliar quais os indicadores são considerados pela empresa, no que se refere aos agrupamentos.

A segunda potencialidade levantada, e que também se confirma, é a separação do modelo em Estrutura Interna, Externa e Competência das Pessoas. Essa separação

possibilita, de forma simples novamente, a análise vertical do modelo. Nessa análise, o leitor pode comparar os índices apresentados pela empresa para cada uma das estruturas.

Por fim, como levantado anteriormente, a dificuldade do Monitor de Ativos intangíveis é o fato de o mesmo não apresentar as metas da empresa para cada um dos indicadores. Da mesma forma, o modelo não apresenta quais ações deveriam ser adotadas pela empresa para melhorar sua situação, no que tange ao CI.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O CI é um recurso primordial para a criação de valor dentro das empresas, bem como as metodologias criadas para avaliá-lo (ENSSLIN, IGARASHI e WAGNER, 2005). No entanto, os instrumentos gerenciais comuns não são capazes de atender à necessidade de gerenciamento do CI. Sendo assim, é indispensável a utilização de modelos que se adaptem a essa nova demanda.

O presente trabalho veio ao encontro dessa necessidade e dividiu-se em duas etapas. Na primeira, três modelos de avaliação e gerenciamento do CI foram analisados, e as possibilidades e dificuldades de cada um deles foram levantadas. Na segunda etapa, os diferentes modelos de avaliação do CI foram aplicados a um caso prático, com a finalidade de examinar a possibilidade de aplicação dos mesmos ao caso concreto, além de averiguar se as possibilidades e dificuldades levantadas quando da análise teórica, se confirmavam.

Em resposta aos objetivos específicos apresentados no capítulo um, tem-se:

O primeiro objetivo específico – apresentar as três propostas de avaliação do CI, identificando suas potencialidades e dificuldades – foi atingido no capítulo dois (Fundamentação Teórica), onde as três propostas (Navegador Skandia, Radar do CI e Monitor de Ativos Intangíveis) foram apresentadas e as potencialidades e dificuldades de cada modelo foram evidenciadas.

O segundo, terceiro e quarto objetivos específicos – identificar os componentes do CI da Contabilidade Sul, avaliar o CI da organização, utilizando as três propostas apresentadas e verificar se a análise das potencialidades e limitações das abordagens identificadas foram confirmadas no estudo de caso – foram atingidos no capítulo três deste trabalho.

Salienta-se a importância dos métodos de avaliação do CI no gerenciamento das empresas. Independente do método adotado, todos apresentam informações importantes para as empresas, cada qual com suas potencialidades e dificuldades.

A questão de pesquisa apresentada na subseção 1.2 deste trabalho foi: Quais as potencialidades e dificuldades de cada uma das 3 (três) propostas de avaliação do CI?

Como resposta, tem-se que: atentando para as potencialidades dos modelos, o Navegador Skandia é (i) o mais abrangente dos métodos, apresentando o maior número de indicadores, além de (ii) ser privilegiado pela segregação em focos de interesse; o Radar do CI (iii) é o modelo com a melhor visualização e (iv) o único que apresenta as metas a serem alcançadas pela empresa. Por fim, o Monitor de Ativos Intangíveis é favorecido pela (v) separação em Estrutura Interna, Externa e Competência das pessoas, bem como pela (vi) segregação em Crescimento/Renovação, Eficiência e Estabilidade, proporcionando, dessa maneira, tanto a análise vertical como a análise horizontal do modelo. Quanto às dificuldades de cada modelo, tem-se que: (vii) o Radar do CI é a única das metodologias que apresenta as metas a serem alcançadas pela empresa; (viii) nenhum dos modelos trabalhados é acompanhado das ações que devem ser adotadas pela empresa para melhorar os seus indicadores do CI; no (ix) Navegador Skandia a percepção da inter-relação entre os focos não é alcançada; e (x) o Radar do CI disponibiliza poucos indicadores para a análise do CI da empresa.

No que se refere às potencialidades e dificuldades levantadas para cada um dos modelos, quando da análise teórica, os mesmos se confirmaram no momento de sua aplicação prática.

Quanto à aplicação dos métodos no estudo de caso, verificou-se que muitos dos indicadores levantados nas três propostas não eram acompanhados pela empresa. Dessa forma, o desenvolvimento deste trabalho veio auxiliar o sócio-gerente da Contabilidade Sul, no gerenciamento dos valores intangíveis da organização. Alguns dos problemas levantados, principalmente no que tange aos colaboradores, já estão recebendo atenção especial do sócio-gerente. E algumas ações, visando à melhoria de alguns indicadores, serão implementadas ainda neste ano, tais como treinamento aos gerentes e dinâmicas de grupo.

O treinamento aos gerentes visa melhorar o fluxo de informações dentro da empresa, tendo em vista que uma parcela grande dos colaboradores afirmou não receber sempre as informações referentes a mudanças, metas e objetivos dentro da organização. O treinamento tem como função adicional demonstrar aos gerentes a

importância em dar o retorno aos seus subordinados, no que se refere ao desempenho individual e do grupo.

As dinâmicas de grupo têm como função unir a equipe de trabalho. A proposta do autor do presente trabalho, acatada pelo sócio-gerente da Contabilidade Sul, foi a de promover uma gincana na próxima confraternização realizada pela empresa. A atividade pretende criar um ambiente propício para que os funcionários se divirtam e estreitem seus laços de amizade.

Além das ações acima mencionadas, sugeriu-se o controle mais apurado sobre a porcentagem de re-trabalho e o atraso no processamento de dados. Caso se verifique que o re-trabalho e o atraso no processamento de dados não diminuam, propôs-se a implantação de cursos internos, visando ao melhor aproveitamento dos recursos tecnológicos, disponibilizados pelos softwares usados pela organização.

Para a Contabilidade Sul, de acordo com o sócio-gerente, o modelo que mais se adapta às necessidades da organização é o Monitor de Ativos Intangíveis. Os fatores que motivaram a escolha do administrador dizem respeito ao número de indicadores e a segregação em agrupamentos (crescimento e renovação, eficiência e estabilidade). O Monitor de Ativos Intangíveis apresenta um número suficiente de indicadores para avaliar o CI da organização, segundo o sócio-gerente. Para ele, o Navegador Skandia é muito abrangente, e necessitaria de um custo relativamente alto para o acompanhamento de todos os indicadores; já o Radar do CI, apesar de sua excelente visualização, disponibiliza um número reduzido de indicadores para a avaliação dos Ativos Intangíveis da organização. Além do mais, a segregação em agrupamentos possibilita a empresa o conhecimento de indicadores que demonstram seus resultados, a sua adaptação frente às mudanças da economia e suas atitudes perante a manutenção e continuidade da empresa.

Uma sugestão dada a empresa é a utilização de um gráfico em forma de radar para cada uma das estruturas do CI presentes no Monitor de Ativos Intangíveis. Dessa maneira, pode-se fazer uso da potencialidade apresentada pelo Radar do CI: a fácil visualização. Além de possibilitar à empresa a apresentação das metas objetivadas para cada um dos indicadores do CI.

Por fim, sugeriu-se a implantação de um processo de acompanhamento e monitoração dos valores intangíveis da empresa. Adotando um dos modelos de avaliação do CI propostos neste trabalho, e aplicando-o nos anos vindouros, é possível acompanhar a evolução dos indicadores do CI da Contabilidade Sul, tal como exemplificado abaixo, utilizando o Monitor de Ativos Intangíveis:

ESTRUTURA EXTERNA				ESTRUTURA INTERNA				COMPETÊNCIA DAS PESSOAS			
	2005	2006	2007		2005	2006	2007		2005	2006	2007
Crescimento e Renovação				Crescimento e Renovação				Crescimento e Renovação			
Eficiência				Eficiência				Eficiência			
Estabilidade				Estabilidade				Estabilidade			

Figura 11 – Acompanhamento dos indicadores do CI
Fonte: Adaptado de Sveiby (1998)

Sendo assim, a avaliação do trabalho dá-se de forma positiva, uma vez que os objetivos propostos foram alcançados; e que o mesmo serviu de auxílio ao sócio-gerente da Contabilidade Sul, no gerenciamento dos ativos intangíveis da empresa. Espera-se que o presente trabalho sirva de motivação para continuidade dos estudos sobre avaliação e gerenciamento do CI.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria T. Pompa. A Controladoria e o Capital Intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. **R. Cont. Finan. USP**, São Paulo, n. 41, páginas 21 – 37. Maio/Ago. 2006.

CARVALHO, Fernando Nitz; ENSSLIN, Sandra R.; IGARASHI, Deisy C. C. Evidenciação Voluntária do Capital Intelectual no Contexto Brasileiro: Cotejamento com os Contextos Internacional e Australiano. In: 30° EnANPAD, 2006, Salvador. **Anais do 30° EnANPAD**. Salvador, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. 4. Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COLAUTO, Romualdo D.; BEUREN, Ilse M.. Proposta para Avaliação da Gestão do Conhecimento em Entidade Filantrópica: o Caso de uma Organização Hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**, ANPAD, v. 7, Páginas 163-185, Out./Dez. 2003.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

ENSSLIN, Sandra R., et al. Diagnóstico do Capital Intelectual informado pelas ferramentas gerenciais Navegador do Capital Intelectual e o Balanced Scorecard: Uma proposta de Gerenciamento. In: ENANGRAD, XV, 2004, Florianópolis. **Anais do XV ENANGRAD**. Florianópolis, 2004.

ENSSLIN, Sandra R.; IGARASHI, Deisy Cristina C.; WAGNER, Marcos L. Modelo de gerenciamento do capital intelectual: uma proposta advinda da consorciação das potencialidades de bases teóricas. In: SIMPOI, VIII, 2005, São Paulo. **Anais do VIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. São Paulo, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MENDES, Cinthia da Cunha. A gestão do conhecimento no universo dos intangíveis. **T&C Amazônia**, FUCAPI, Amazônia, n. 1, páginas 65-73, Fev. 2003.

OLIVEIRA, Joel Marques de; BEUREN, Ilse Maria. O tratamento contábil do capital intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, n. 32, páginas 81-98, Maio/Agos. 2003.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 2, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652002000200013&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 Nov 2006.

SANTOS, Maria João Nicolau. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 12, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222004000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 Nov 2006.

SCHNORRENBARGER, Darci. **Identificando, avaliando e gerenciando os recursos organizacionais tangíveis e intangíveis por meio de uma metodologia construtivista (MCDA)**: uma ilustração na área econômico-financeira. 225f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, Edna L. da; MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: SC, 2000.

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

STEWART, Thomas A. **A Riqueza do Conhecimento**: O capital intelectual e a organização do Século XXI. Tradução: Alfonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, Karl E. **A Nova Riqueza das Organizações**: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Flo. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Pesquisa de Satisfação dos Clientes

	ÓTIMO	BOM	RAZOÁVEL	FRACO
1) Quando a nossa empresa promete executar um serviço em um determinado prazo, ela cumpre?	39	11		
2) Quando você tem um problema, nossa empresa demonstra interesse em resolvê-lo?	41	9		
3) Nossa empresa executa o serviço corretamente ou há necessidade de refazê-lo?	40	9	1	
4) Nossa equipe presta o atendimento necessário?	38	11	1	
5) Você se sente seguro com nossos serviços?	43	7		
6) Os funcionários são gentis e atenciosos com você?	45	5		
7) Nossa equipe demonstra conhecimento necessário para responder às perguntas?	31	19		
8) Como você é atendido quando telefona para nossa empresa?	37	13		
9) Nossas linhas de telefone estão disponíveis quando você liga?	45	5		
10) A entrega e/ou cobrança das guias de tributos é feita em tempo hábil?	30	18	2	
Resultados - 50 clientes responderam		77,8%	21,4%	0,8%

Pesquisa de Satisfação dos Clientes realizada em agosto de 2004

APÊNDICE B

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Como você classifica as instalações físicas do seu ambiente de trabalho?			
0% ruim	0% regular	32% bom	68% ótimo
2. Você se sente bem em seu ambiente de trabalho?			
0% nunca	5% ocasionalmente	42% frequentemente	53% sempre
3. Você possui todos os recursos materiais necessários para poder executar suas tarefas adequadamente?			
0% nunca	0% ocasionalmente	37% frequentemente	63% sempre
4. Como você considera o relacionamento interpessoal entre seus colegas de trabalho?			
0% ruim	0% regular	58% bom	42% ótimo
5. Existe harmonia em seu ambiente de trabalho?			
0% nunca	11% ocasionalmente	56% frequentemente	33% sempre
6. Você considera sua equipe de trabalho unida/ integrada?			
0% nunca	26% ocasionalmente	32% frequentemente	42% sempre
7. Existe união/ integração entre os setores no seu local de trabalho?			
0% nunca	5% ocasionalmente	63% frequentemente	32% sempre
8. No seu local de trabalho, as pessoas são bem tratadas, independente de cargos, sexo, escolaridade, entre outros?			
0% nunca	16% ocasionalmente	16% frequentemente	68% sempre
9. Você é reconhecido no seu local de trabalho?			
0% nunca	21% ocasionalmente	42% frequentemente	37% sempre
10. Você está satisfeito com as atividades que realiza no seu trabalho?			
0% nunca	0% ocasionalmente	47% frequentemente	53% sempre
11. Você se sente realizado profissionalmente?			
0% nunca	26% ocasionalmente	47% frequentemente	26% sempre
12. Você tem autonomia na realização de suas atividades?			
0% nunca	16% ocasionalmente	63% frequentemente	21% sempre
13. Você se sente motivado para trabalhar?			
0% nunca	6% ocasionalmente	68% frequentemente	26% sempre
14. No seu trabalho você tem que enfrentar desafios?			
0% nunca	32% ocasionalmente	37% frequentemente	32% sempre
15. Você costuma buscar novos conhecimentos/ aprimoramento profissional?			
0% nunca	22% ocasionalmente	28% frequentemente	50% sempre
16. Você se sente seguro em seu emprego?			

0% nunca	11% ocasionalmente	47% frequentemente	42% sempre
----------	--------------------	--------------------	------------

17. As informações importantes/ necessárias para a execução de suas atividades chegam até você de maneira rápida e clara?

0% nunca	16% ocasionalmente	53% frequentemente	32% sempre
----------	--------------------	--------------------	------------

18. Você recebe informações sobre o seu desempenho na sua equipe de trabalho?

16% nunca	32% ocasionalmente	32% frequentemente	21% sempre
-----------	--------------------	--------------------	------------

19. Como você classifica o seu desempenho no trabalho?

0% ruim	12% regular	58% bom	32% ótimo
---------	-------------	---------	-----------

20. Como você considera sua equipe de trabalho?

0% ruim	21% regular	58% boa	21% ótima
---------	-------------	---------	-----------

21. Os gerentes/ diretor mantêm os funcionários informados sobre as atividades, mudanças, metas e objetivos da empresa?

0% nunca	15% ocasionalmente	35% frequentemente	50% sempre
----------	--------------------	--------------------	------------

22. Você é “escutado” no seu ambiente de trabalho? Os gerentes/ diretores estão interessados nas suas idéias e sugestões?

0% nunca	5% ocasionalmente	42% frequentemente	53% sempre
----------	-------------------	--------------------	------------

23. Você costuma conferir/ verificar seu “material de trabalho” para se certificar de que não há erros?

0% nunca	5% ocasionalmente	32% frequentemente	63% sempre
----------	-------------------	--------------------	------------

24. Você planeja suas atividades diárias?

5% nunca	21% ocasionalmente	32% frequentemente	42% sempre
----------	--------------------	--------------------	------------

25. Você tem claro os objetivos do seu trabalho?

0% nunca	0% ocasionalmente	42% frequentemente	58% sempre
----------	-------------------	--------------------	------------

26. Você cumpre com os seus planejamentos?

0% nunca	11% ocasionalmente	58% frequentemente	32% sempre
----------	--------------------	--------------------	------------

27. Você consegue realizar todo o seu serviço dentro do prazo previsto?

0% nunca	5% ocasionalmente	68% frequentemente	26% sempre
----------	-------------------	--------------------	------------

28. Fatores interpessoais interferem no seu desempenho no trabalho?

26% nunca	42% ocasionalmente	16% frequentemente	16% sempre
-----------	--------------------	--------------------	------------

29. A empresa lhe oferece estímulos/ benefícios que lhe motivam no trabalho?

0% nunca	26% ocasionalmente	32% frequentemente	42% sempre
----------	--------------------	--------------------	------------

30. Com que freqüência você tem que tomar decisões no seu trabalho?

0% nunca	39% ocasionalmente	44% frequentemente	17% sempre
----------	--------------------	--------------------	------------

31. Quando você tem um problema você procura resolvê-lo sozinho?

16% nunca	52% ocasionalmente	32% frequentemente	0% sempre
-----------	--------------------	--------------------	-----------

32. Você considera seu trabalho importante?

0% nunca	0% ocasionalmente	0% frequentemente	100% sempre
----------	-------------------	-------------------	-------------

33. Como você classifica a qualidade do seu serviço?

0% ruim	0% regular	67% bom	33% ótimo
---------	------------	---------	-----------

34. Como você classifica a qualidade do serviço prestado pela sua empresa?

0% ruim	0% regular	37% bom	63% ótimo
---------	------------	---------	-----------

35. Você tem dúvidas quanto ao seu potencial?

42% nunca	42% ocasionalmente	5% frequentemente	11% sempre
-----------	--------------------	-------------------	------------

Observações

A presente pesquisa é resultado de um questionário fechado aplicado à 19 colaboradores no mês de outubro de 2006.

APÊNDICE C

Balço Patrimonial de 31/12/2005


CONTABILIDADE
SUL
Soluções eficazes para o seu negócio

Av. Oscar Barcelos, 150 - Sala 02
 Rio do Sul - SC - Fone: (47) 531-3500
 CNPJ: 00.316.800/0001-16

ATIVO		
	31/12/2005	31/12/2004
CIRCULANTE	252.046,74	113.493,89
Caixa geral	11.619,30	10.291,32
Bancos contas movimento	37.933,55	1.427,18
Clientes	164.751,75	99.967,80
Tributos e contribuições a compensar	-	1.023,54
Outras contas	37.300,00	-
Assinaturas a apropriar	442,14	784,05
PERMANENTE	29.632,58	32.451,08
IMOBILIZADO	29.632,58	32.451,08
Computadores e periféricos	17.557,69	15.559,69
Direito de uso de linha telefônica	4.274,07	4.274,07
Instalações	1.486,30	1.486,30
Máquinas e equipamentos	47.166,15	47.166,15
Móveis e utensílios	5.234,06	5.234,06
Softwares	2.803,72	2.803,72
(-) Depreciações acumuladas	46.085,69	41.640,16
(-) Amortização acumulada	2.803,72	2.432,75
TOTAL DO ATIVO	281.679,32	145.944,97

Rio do Sul, 02 de janeiro de 2006.



Av. Oscar Barcelos, 150 - Sala 02
 Rio do Sul - SC - Fone: (47) 531-3500
 CNPJ: 00.316.800/0001-16

PASSIVO

	31/12/2005	31/12/2004
CIRCULANTE	36.514,25	39.190,15
Fornecedores	434,57	5.172,50
Obrigações trabalhistas e sociais	26.438,27	22.417,68
Obrigações tributárias	9.041,41	11.099,97
Outras contas a pagar	600,00	500,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	245.165,07	106.754,82
Capital social	20.000,00	20.000,00
Reservas de capital	627,26	627,26
Lucros/prejuízos acumulados	224.537,81	86.127,56
TOTAL DO PASSIVO	281.679,32	145.944,97

Rio do Sul, 02 de janeiro de 2006.

APÊNDICE D

Demonstração do Resultado do Exercício referente 01/01/2005 à 31/12/2005



Av. Oscar Barcelos, 150 - Sala 02

Rio do Sul - SC - Fone: (47) 531-3500

CNPJ: 00.316.800/0001-16

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM:

	31/12/2005	31/12/2004
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	606.224,55	508.710,41
Prestação de serviços	606.224,55	508.710,41
DEDUÇÕES DE VENDAS	(25.486,42)	(28.773,88)
Cofins	(10.981,60)	(15.287,44)
Pis	(2.379,36)	(3.312,27)
ISS s/ vendas	(12.125,46)	(10.174,17)
RECEITA LÍQUIDA DAS VENDAS	580.738,13	479.936,53
CUSTO DAS VENDAS	(323.044,34)	(310.761,20)
CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	(212.490,49)	(176.468,82)
13º Salário	(10.929,50)	(9.388,68)
Aviso prévio/Indenizações trabalhistas	(3.084,87)	(1.184,48)
Férias	(13.835,37)	(12.514,71)
FGTS	(12.118,71)	(10.333,25)
INSS	(38.158,15)	(32.677,76)
Plano de saúde	(835,37)	-
Salários	(119.586,22)	(101.636,85)
Vale transporte	(13.942,30)	(8.733,09)
GASTOS GERAIS DE SERVIÇOS	(110.553,85)	(134.292,38)
Água	(1.955,76)	(1.427,76)
Aluguel	(18.797,04)	(23.400,00)
Assinatura de informativos	(2.418,88)	(3.583,81)
Bens de pequeno valor	(817,97)	(1.343,80)
CDL	(10,00)	-
Combustíveis e lubrificantes	(6.698,89)	(6.137,93)
Correios e malotes	(927,85)	(1.079,87)
Depreciações e amortizações	(4.816,50)	(5.419,07)
Despesas c/ cartório	(4.240,85)	(4.401,75)

Despesas c/ estagiários	(7.656,81)	(13.851,80)
Despesas c/ seguranças	(820,00)	(120,00)
Despesas c/ xerox	-	(24,30)
Despesas com festas natalinas	(911,17)	(1.169,18)
Despesas diversas	(1.839,84)	(2.192,79)
Doações	(100,00)	(4.130,00)
Energia elétrica	(14.346,13)	(13.191,92)
Feiras/Congressos/Simpósios/Cursos	(3.187,85)	(2.085,00)
Fretes e carretos	-	(40,32)
Internet	(590,00)	(990,00)
Lanches e refeições	(2.086,68)	(2.477,20)
Manutenção e conservação do imobilizado	(9.644,32)	(12.427,36)
Manutenção e conservação veículos	(213,00)	-
Manutenção softwares	(8.072,12)	(8.125,24)
Material de expediente	(17.745,30)	(22.584,54)
Material de limpeza	(1.649,62)	(2.366,84)
Material didático	(85,00)	(1.187,20)
Propaganda e publicidade	(815,00)	(90,00)
Uniformes	-	(444,70)
Seguros gerais	(107,27)	-
LUCRO BRUTO	257.693,79	169.175,33
DESPESAS (RECEITAS) OPERACIONAIS	(91.103,63)	(88.173,61)
ADMINISTRATIVAS	(88.558,64)	(87.765,55)
13º Salário	(628,00)	(1.863,84)
Aviso prévio/Indenizações trabalhistas	(299,78)	(1.228,72)
Férias	(867,73)	(2.578,97)
FGTS	(648,80)	(1.963,44)
INSS	(9.919,84)	(11.818,30)
Pró-labore	(39.076,08)	(27.547,12)
Salários	(6.991,59)	(20.160,02)
Sindicato patronal/Associação de classe	(2.318,00)	(1.617,00)
Telefone	(27.808,82)	(18.988,14)
FINANCEIRAS	(1.015,68)	660,82
Descontos obtidos	10,00	-
Rendimento de aplicações financeiras		870,76
Despesas bancárias	(835,98)	(196,51)
Juros passivos	(189,70)	(13,43)
TRIBUTÁRIAS	(1.529,31)	(1.068,88)

Alvará de licença	(100,34)	(97,94)
Contribuição sindical	(566,54)	(735,50)
CPMF	(652,81)	(163,31)
Impostos e taxas estaduais	(105,00)	(16,80)
Impostos e taxas federais	(16,96)	(8,14)
Impostos e taxas municipais	-	(8,01)
Multas e juros s/ impostos	(87,66)	(39,18)
RESULTADO OPERACIONAL	166.590,16	81.001,72
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	(67,00)	(49,80)
Receitas não operacionais	0,20	-
Despesas não operacionais	(67,20)	(49,80)
LUCRO LÍQUIDO ANTES DOS IMPOSTOS	166.523,16	80.951,92
PROVISÕES	(28.112,91)	(39.277,95)
Contribuição social	(10.542,34)	(14.729,24)
Imposto de renda	(17.570,57)	(24.548,71)
RESULTADO DO EXERCÍCIO	138.410,25	41.673,97

Rio do Sul, 02 de
janeiro de 2006.

ANEXOS