

OPERACIONALIZAÇÃO DO MONITOR DE ATIVOS INTANGÍVEIS: UM ESTUDO REALIZADO EM UMA EMPRESA ATACADISTA DE FLORIANÓPOLIS

RESUMO:

Pesquisas realizadas apontam que uma das vantagens em se estudar o capital intelectual está relacionado à gerência de intangíveis, uma vez que boas práticas podem gerar diferenciação entre as empresas. Assim os intangíveis são tratados no processo de controle de gerência de modo informal, ou seja, sem serem divulgados externamente. A partir do exposto, este estudo tem por objetivo propor a operacionalização do modelo de capital intelectual desenvolvido por Sveiby (1998) para uma empresa do segmento atacadista de pneumáticos, visando o gerenciamento interno. Para o desenvolvimento do estudo foram adotados alguns procedimentos metodológicos, sendo: pesquisa bibliográfica, observação participante e entrevistas semi-estruturadas. Os resultados obtidos possibilitam avaliar o desempenho da empresa e proporcionam à gerência, a oportunidade de analisar a organização por diferentes áreas, identificar os grupos de ativos intangíveis presentes, bem como recursos disponíveis a serem explorados.

Palavras-chave: Modelo de Capital Intelectual; Gerenciamento Interno; Sveiby.

INTANGIBLE ASSETS MONITOR APPLICATION: AN ACCOMPLISHED STUDY IN AN FLORIANÓPOLIS COMPANY WHOLESALE

ABSTRACT:

Research accomplished point that one advantages in the intellectual capital study is have been related to intangible management, once good practices can produce differentiation between the organizations. Then the intangible are treated in the management control process of informal mode, in other words, without be externalized. This study has as objective to proposes the use of the intellectual capital model developed by Sveiby (1998) for an wholesale of the tires segment, aiming at the internal management. For the development of the study some methodological proceedings were adopted, being by: bibliographical research, observation participant and semi-structured interviews. The obtained results made possible to evaluate the company performance and to provide to the management, the opportunity for analyzing the organization in different areas, identifying the intangible groups present assets, as well as available resources being explored.

Keywords: Intellectual Capital Model; Internal Management; Sveiby.

1 INTRODUÇÃO

A busca pelo conhecimento é uma necessidade para as empresas que desejam manter a competitividade no mercado. Por isso, compreender as necessidades do mercado não é apenas um modo de obter vantagem competitiva, mas um meio de sobrevivência. Dentre as ferramentas que foram pesquisadas e desenvolvidas, destacam-se as relacionadas à gestão do

capital intelectual. Isto porque tais ferramentas auxiliam a reconhecer a importância do intangível no âmbito organizacional, apesar do intangível ser difícil visualizar.

Além disso, autores como Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998) consideram que um bem intangível pode representar parte significativa do patrimônio de uma organização. Esta percepção quanto aos intangíveis, é fundamental para a administração de uma organização (JÓIA, 2001). Tal percepção representa que não basta as organizações avaliarem seus negócios com base nos balanços tradicionais. É necessário que elas considerem o valor do capital intelectual presente.

Face aos aspectos destacados, considera-se que as empresas podem obter vantagens competitivas frente ao mercado de atuação, a partir do conhecimento de seus intangíveis. A partir do exposto, este estudo tem por objetivo propor a operacionalização do modelo de capital intelectual, desenvolvido por Sveiby (1998), para uma empresa do segmento atacadista de pneumáticos. De modo a responder o seguinte questionamento: quais elementos devem ser considerados ao se operacionalizar o modelo proposto por Sveiby (1998) em uma empresa do segmento atacadista de pneumáticos, uma vez que tal empresa não dispõe de ferramentas de controle gerencial?

Este tema foi selecionado como objeto de estudo, pelo fato de os pesquisadores entenderem que os modelos que enfocam o capital intelectual são ferramentas desenvolvidas recentemente no âmbito gerencial. Tal afirmação pode ser comprovada por Edvinsson e Malone (1998), os quais observam que este termo passou a ser adotado por Stewart pela primeira vez nos anos 90.

Por se tratar de um tema recente, os pesquisadores reconhecem que ele é incipiente e encontra-se em um processo de consolidação. Por outro lado, entendem que o tema pode atribuir diferencial competitivo à organização objeto de estudo, justamente por ser, ainda, pouco utilizado no contexto das organizações brasileiras.

Para o desenvolvimento deste estudo foram adotados alguns procedimentos metodológicos. Dentre estes foi atribuído destaque para a pesquisa descritiva. Este tipo de pesquisa descreve o fenômeno observado na organização objeto de estudo, e estabelece correlações entre as variáveis.

Dentre às técnicas adotadas para o desenvolvimento do estudo, salientam-se três: (a) pesquisa bibliográfica – por utilizar pesquisas publicadas em livros e artigos científicos; (b) observação participante – pois um dos pesquisadores atua na instituição objeto de estudo; e (c) entrevista no formato semi-estruturada ou informal – com questionamentos livres ao

gestor da organização, de modo a explorar mais amplamente os elementos vinculados ao capital intelectual. Para isso, foram empregadas perguntas abertas, as quais foram respondidas em conversas informais pelo gestor.

Como o tema capital intelectual era incipiente na organização objeto de estudo, optou-se por realizar o estudo segundo uma abordagem qualitativa. Esta abordagem enfoca os procedimentos adotados no processo da pesquisa e análise de indicadores para avaliar o capital intelectual da organização e categoriza o desempenho destes quanto a ‘aceitáveis’ ou ‘não aceitáveis’, segundo a ótica do gestor.

Este estudo foi organizado em quatro seções, além desta de caráter introdutório, sendo: (a) pesquisa teórica, (b) estudo de caso; e (c) considerações finais acerca da pesquisa, a qual é seguida das referências adotadas.

2 PESQUISA TEÓRICA

Nesta seção de caráter teórico foram realizadas pesquisas sobre elementos vinculados aos seguintes temas: (a) ativos intangíveis; (b) capital intelectual, abrangendo aspectos gerais e específicos considerados para a seleção do modelo de capital intelectual operacionalizado neste estudo; e (c) análise dos indicadores passíveis de avaliar o capital intelectual, segundo a ótica de Sveiby (1998).

2.1 ATIVOS INTANGÍVEIS

Para melhor compreensão dos intangíveis é necessário, em primeiro momento, conhecer do que eles decorrem em uma organização. Neste sentido, Sprouse e Moonitz (apud SCHIMIDT, SANTOS, FERNANDO, 2006, p.11) consideram que os “Ativos representam benefícios esperados, direitos que foram adquiridos pela entidade como resultado de alguma transação corrente passada”. Do ponto de vista de Hendriksen e Van Breda (1999) as características do ativo são: (a) deve existir algum direito específico ao benefício futuro ou potenciais serviços; (b) os direitos devem favorecer exclusivamente uma empresa específica; (c) deve haver evidência de que a receita dos benefícios futuros seja provável; (d) o benefício econômico deve ser o resultado de transações ou eventos passados.

A partir do exposto, considera-se que o ativo de uma empresa é composto por bens e

diretos. Os direitos são os valores que a empresa tem para receber de terceiros. E os bens são as propriedades e posse da entidade, que possuem valor econômico. Os bens podem ser corpóreos (tangíveis), exemplo: imóveis, veículos e máquinas, ou podem ser incorpóreos (intangíveis), por exemplo, a marca de um produto.

Contudo, esta é uma definição bastante ampla e que implica em alguns cuidados ao classificar os ativos. Neste sentido, Schimidt, Santos e Fernandes (2006) observam que muitos ativos apesar de não possuírem tangibilidade são classificados como se fossem tangíveis, por exemplo: despesas antecipadas, duplicatas a receber, aplicações financeiras. Isso faz com que haja discordâncias quanto à definição de ativo intangível. Para Kohler (apud Schimidt, Santos, Fernandes, 2006, p.23) “ativos de capital que não têm existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que, antecipadamente, sua posse confere ao proprietário”.

Santiago e Santiago Junior (2007, p. 28) diferenciam ativos tangíveis e intangíveis da seguinte forma:

Os valores tangíveis são aqueles que podem ser facilmente notados, calculados e/ou observados, características que permitem que eles sejam passíveis de valorização sem que, muitas vezes, sequer seja questionada a forma utilizada para identificação de sua efetiva relevância. Já os valores intangíveis, por apresentarem características subjetivas, nem sempre são facilmente notados por todos, da mesma forma que se observa quanto aos ativos tangíveis.

Schimidt, Santos e Fernandes (2006, p.24) definem ativos intangíveis “como recursos incorpóreos controlados pela empresa capazes de produzir benefícios futuros”. E ainda Edvinsson e Malone (1998, p.21) o descrevem da seguinte forma: “Os ativos intangíveis são aqueles que não possuem existência física, mas assim mesmo, apresentam valor para a empresa. Eles são tipicamente, de longo prazo e de difícil avaliação precisa, até que a empresa seja vendida”. Segundo Kayo et al (2006, p.4), “o ativo intangível é resultado de benefícios futuros, ou seja, da soma de lucros econômicos projetados e descontados a uma taxa de risco apropriada [...], o intangível não possui corpo físico ou financeiro, isto é, do valor total do negócio são excluídos os ativos tangíveis”.

Até 2007, nas normas brasileiras de contabilidade, não existiam tratamento específico para os ativos intangíveis na Lei das Sociedades por Ações. Mas com a Lei 11.638, de 28 de dezembro de 2007, os ativos intangíveis abrangem os direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da companhia ou exercidos com essa finalidade, inclusive o fundo de comércio adquirido. Sveiby (1998, p. 10) afirma que:

A distribuição de produtos quase sempre está tão ou mais relacionada à criação de conhecimento juntamente com os clientes quanto ao transporte do produto material. Alguns ativos – como marcas, relacionamentos com clientes e a competência dos funcionários – são melhor vistos como estruturas de conhecimento, ou seja, ativos intangíveis.

Sobre os ativos intangíveis Ensslin et al (2005, p.2) afirmam 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”. Tal afirmação denota a correlação entre o ativo intangível e o capital intelectual, o qual é abordado na seção seguinte.

2.2 CAPITAL INTELECUTAL

Ao seguir uma tendência vinculada à economia mundial, as organizações no contexto nacional buscam avaliar seus negócios constantemente. Este cenário, segundo Stewart (1998), é refletido no cotidiano das organizações, as quais, muitas vezes, têm dificuldades em acompanhar tais mudanças. Neste sentido, Stewart (1998) alerta que o intangível não substitui o tangível, sendo os dois necessários na nova economia, ou seja, o intangível pode representar um modo de se alcançar o tangível. Além disso, o ativo intangível pode ser desdobrado em agrupamentos menores, sendo um deles o capital intelectual.

Neste enfoque, Edvinsson e Malone (1998) observam que o capital intelectual se origina do conhecimento, sendo este compartilhado por toda a empresa. Portanto, para Edvinsson e Malone (1998) o capital intelectual, por sua vez pode ser desdobrado em agrupamentos menores, uma vez que ele representa a soma do capital humano com o estrutural e o externo.

Desta forma, os ativos intangíveis de uma organização são classificados, segundo Sveiby (1998), Stewart (1998) e Edvinsson e Malone (1998), como um grupo de três elementos, a saber: competência do funcionário, estrutura interna, e estrutura externa. Tendo em vista a importância do intangível para as organizações, a gestão do capital intelectual é considerada uma ferramenta essencial para administrar tais bens.

Sánchez, Chaminade e Olea (2000) destacam que o objetivo principal de se estudar o capital intelectual está relacionado à gerência de intangíveis. Isto por que, organizações com boas práticas se diferenciam das demais, sobretudo devido ao controle e a gerência dos intangíveis. Pablos (2004) destaca que neste processo os Intangíveis não são informados externamente e tão pouco integrados na contabilidade gerencial, mas de algum modo são

tratados no processo de controle e gerência de modo informal.

É relevante que as empresas tenham boas práticas e estejam conscientes da importância dos intangíveis, no sentido de lhes auxiliar a obter êxito. Dentre os elementos que estão relacionados às boas práticas pode-se mencionar a identificação, a medição, a informação, a comunicação e a avaliação dos intangíveis no processo de controle e gerência. Dentre os modelos pesquisados observou-se que três se destacam: (a) modelo de capital intelectual proposto por Edvinsson e Malone (1998); (b) modelo de Capital Intelectual proposto por Stewart (1998); (c) modelo de capital intelectual segundo Sveiby (1998).

A fim de melhor conhecer e compreender cada um dos três modelos Ensslin, Igarashi e Wagner (2005) propõem um estudo comparativo entre eles destacando oportunidades e vulnerabilidade entre cada um, a síntese desta pesquisa é apresentada no Quadro 1.

Abordagem	Oportunidades	Vulnerabilidades
Modelo de capital intelectual proposto por Edvinsson e Malone	A abordagem não apresenta limitações em relação ao número de indicadores utilizados em cada foco (financeiro, cliente, humano, processo e renovação & desenvolvimento)	A estruturação dos indicadores, ao manter a inter-relação entre os focos, possibilita a duplicidade de avaliação de uma mesma preocupação
	Realiza a avaliação global	Não existe preocupação com o estabelecimento das metas em cada indicador
	Visualização em termos monetários do CI	Não existe preocupação com o gerenciamento do desempenho do CI , por consequência não existe um procedimento para identificação de ações para melhoria do desempenho
		O 'procedimento/ fórmula' para traduzir o CI em termos monetários é determinístico, impossibilitando a incorporação das especificidades organizacionais
Modelo de Capital Intelectual proposto por Stewart	Fácil visualização do desempenho organizacional atual, por meio da representação gráfica por ele disponibilizada (representada pelo polígono formado no interior do gráfico-Navegador)	Ausência de um procedimento para identificação dos indicadores que representam a especificidade da organização
	Informa as metas que a organização deseja alcançar em cada indicador, e visualiza a discrepância entre o desempenho organizacional e a meta	Faz uso de um número limitado de indicadores, o que pode não ser capaz de representar a especificidade da organização
	Indicadores com medidas de avaliação diferenciadas, ou seja, cada indicador será representado pela unidade de medida que melhor lhe representar	Não contempla um processo de identificação de possíveis ações que a organização poderia implementar para melhorar seu desempenho ou atingir sua meta
	Possibilidade de acompanhamento do desempenho dos vários indicadores simultaneamente	Possibilita apenas avaliação local - ordinal (no indicador), ou seja, não é possível saber a diferença de atratividade entre os níveis do indicador, bem como realizar a avaliação global (agregação das avaliações locais, identificando uma avaliação final)

Modelo de capital intelectual segundo Sveiby	Os agrupamentos – crescimento e renovação, eficiência e estabilidade – auxiliam na identificação / estruturação dos indicadores	Não contempla um processo de identificação de possíveis ações que a organização poderia implementar para melhorar seu desempenho ou atingir sua meta
	A segmentação em estrutura externa, interna e competência das pessoas, proporciona a análise vertical dos elementos que compõem o Capital Intelectual	A leitura / interpretação do monitor, para os leigos (não experientes em modelos de avaliação), é complexa, prejudica seu gerenciamento
	Análise horizontal obtida a partir dos resultados observados em cada período	Possibilita apenas avaliação local - ordinal (no indicador), ou seja, não é possível saber a diferença de atratividade entre os níveis do indicador, bem como realizar a avaliação global (agregação das avaliações locais, identificando uma avaliação final)

Quadro 1 - Oportunidades e vulnerabilidades.

Fonte: Adaptado de Ensslin et al (2005)

No Quadro 1 destaca-se que o Modelo de capital intelectual proposto por Edvinsson e Malone (1998) se diferencia dos demais por apresentar: (a) a possibilidade de mapear o capital intelectual em valores monetários; (b) o fato da abordagem ser abrangente em relação ao número de indicadores utilizados em cada foco (financeiro, cliente, humano, processo e renovação & desenvolvimento); (c) apresenta a avaliação global; (d) a não observação de elementos que demonstrem a inter-relação entre os focos; (e) a falta de metas para cada um dos indicadores avaliados; (f) a preocupação com relação ao gerenciamento do desempenho do capital intelectual não é observada no modelo, por consequência não existe um procedimento para identificar as ações para a melhoria do desempenho.

Em relação ao modelo de Capital Intelectual proposto por Stewart (1998), os pesquisadores Ensslin, Igarashi e Wagner (2005) destacam que sua vantagem refere-se a fácil visualização do desempenho organizacional representado pelo polígono formado no interior do gráfico, ao passo que suas bordas representam o desempenho que a organização deseja alcançar. Este modelo se diferencia dos demais por: (a) propiciar a visualização imediata do desempenho organizacional, (b) informar as metas que a organização deseja alcançar em cada indicador, (c) gerar visualização entre o desempenho organizacional e a meta, (d) possibilitar a utilização de indicadores com medidas de avaliação diferenciadas (% , R\$, ano), (e) possibilitar o acompanhamento do desempenho dos vários indicadores simultaneamente, (f) apresentar a ausência de um procedimento para identificar os indicadores que representam a especificidade da organização, (g) utilizar número limitado de indicadores, não representando deste modo as especificidades das organizações, (h) não contemplar um processo de identificação de ações a ser implementada para melhoria do desempenho ou alcance da meta, e (i) possibilitar apenas a avaliação local da organização.

Por fim, Ensslin, Igarashi e Wagner (2005) e Ensslin et al (2005) tecem os seguintes comentários em relação ao Modelo de capital intelectual delineado por Sveiby (1998): (a) os agrupamentos – crescimento e renovação, eficiência e estabilidade – auxiliam na estruturação dos indicadores, bem como no gerenciamento dos intangíveis, uma vez que é necessário ter número equilibrado de indicadores para cada um dos agrupamentos; (b) a segmentação em crescimento e renovação, eficiência e estabilidade, proporciona a análise vertical dos elementos que compõem o capital intelectual, pois é possível identificar em qual área o desempenho foi melhor; (c) o histórico do período propicia a análise horizontal do modelo; (d) o processo de identificação de possíveis ações que a organização poderia implementar para melhorar seu desempenho ou atingir sua meta não é verificado; (e) a leitura e interpretação do monitor, para os leigos, são consideradas complexas, o que pode vir a prejudicar o gerenciamento; (f) a existência da avaliação apenas ao nível local; (g) a possibilidade de utilizar indicadores variados (% , R\$, ano).

A partir das pesquisas realizadas optou-se pela seleção do modelo de Sveiby (1998) para o processo de operacionalização. Esta escolha levou em consideração a análise realizada em cada um dos três modelos.

2.2.1 Aspectos considerados ao selecionar o modelo de capital intelectual operacionalizado

A partir da análise apresentada pelo quadro 1 foram considerados os aspectos destacados em negrito, como essenciais, para desconsiderar a possibilidade de operacionalização dos modelos propostos por Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1998).

Ainda em relação à escolha de se operacionalizar o modelo proposto por Sveiby (1998), junto a empresa objeto deste estudo, foi determinante a percepção de Ensslin, Igarashi e Wagner (2005) quanto ao fato de a leitura/interpretação do monitor, para os leigos, ser complexa, a ponto de poder prejudicar o processo de gerenciamento. Destaca-se que esta leitura expressa a percepção de Ensslin, Igarashi e Wagner (2005), a qual considerou apenas a concepção teórica do modelo. Ou seja, esta conclusão não foi comprovada com a operacionalização efetiva do modelo.

Assim, a operacionalização do modelo de Sveiby (1998) consiste em avaliar o desempenho da organização quanto ao capital intelectual. Para isto, se faz necessário o estudo dos indicadores que demonstram os resultados obtidos pela organização em determinado

período, a fim de auxiliar os gestores na tomada de decisões.

2.3 ANÁLISE DOS INDICADORES PASSÍVEIS DE AVALIAR O CAPITAL INTELECTUAL

Após a escolha do modelo, buscou-se compreender cada uma das medidas apresentadas por Sveiby (1998) para identificar quais indicadores poderiam ser adotados. Esta etapa promove o gerenciamento do capital intelectual, partir do modelo proposto por Sveiby (1998, p.232) o qual correlaciona o termo “nossos clientes” com o elemento do modelo “estrutura externa”, o termo “nossa organização” com o elemento “estrutura interna” e o termo “nosso pessoal” com o elemento “competência”. Sveiby (1998, p.232), também, constata que cada um destes elementos do modelo devem apresentar indicadores distribuídos de forma equilibrada em três agrupamentos “crescimento e renovação”, “eficiência” e “estabilidade”.

A partir desta leitura, verificou-se que, em relação **ao grupo competência às medidas de crescimento e renovação**, pode-se adotar os seguintes indicadores: ‘tempo de profissão’, ‘nível de escolaridade’, ‘custos de treinamento’, ‘rotatividade de funcionários’ e ‘clientes que aumentam a competência dos funcionários’ (SVEIBY, 1998).

Observa-se que o ‘tempo de profissão’ compreende o número total de anos que o profissional exerce atividades na organização. O ‘nível de escolaridade’, considera que este indicador afeta a avaliação, uma vez que os profissionais graduados aprendem na academia a processar informações diferenciais. Quanto aos ‘custos com treinamentos’, verificou-se que estes relatam o valor que a empresa investe no treinamento e educação de seus funcionários (SVEIBY, 1998). O indicador que se refere à ‘rotatividade de funcionários’ afeta diretamente a competência. Portanto, este é um indicador que não poderia apresentar índices elevados. Por fim, o indicador que retrata os ‘clientes que aumentam a competência dos funcionários’, avalia em quanto os clientes contribuem para aumentar a competência dos funcionários (SVEIBY, 1998).

O segundo grupo de indicadores de **competência avalia a eficiência**, estes são: ‘proporção de profissionais na empresa’, ‘efeito de alavancagem’ e ‘valor agregado por profissional’. O indicador ‘proporção de profissionais na empresa’ compreende o número de profissionais frente ao de funcionários. O ‘efeito de alavancagem’ define até que ponto, os profissionais internos de uma empresa são importantes para sua capacidade de gerar receita. E

o ‘valor agregado por profissional’ expressa o nível de valor gerado pelos profissionais de uma empresa. (SVEIBY, 1998).

Quanto a **estabilidade**, vinculado ao grupo **competência**, em tal item são mensurados os seguintes indicadores: ‘média etária’, ‘tempo de serviço’ e ‘posição relativa de remuneração’. A ‘média etária’ avalia a média de idade dos funcionários, sendo que, pessoas mais velhas são funcionários mais estáveis do que os jovens, ou seja, evitam deixar a empresa. O ‘tempo de serviço’ define a média do número de anos que um funcionário dedica à organização. E a ‘posição relativa de remuneração’ revela se a empresa paga seus funcionários dentro da média do mercado, ou abaixo, fato que normalmente compromete a estabilidade. (SVEIBY, 1998). O segundo grupo de indicadores está relacionado à **estrutura interna**, no qual os indicadores do agrupamento **crescimento e renovação** compreendem: ‘investimentos na estrutura interna’ e ‘investimento em sistemas de processamento de informações’. Destaca-se que os indicadores vinculados ao investimento em tecnologia da informação têm influência direta na melhoria de processos administrativos. (SVEIBY, 1998).

Em relação aos indicadores de **eficiência no grupo estrutura interna**, destacam-se: ‘proporção de pessoal de suporte’, ‘vendas por funcionário de suporte’ e ‘medidas de avaliação de valores e atitudes’. Este último agrupamento da avaliação classifica a atitude do funcionário em relação ao local de trabalho e ao faturamento, aos clientes e aos superiores hierárquicos, respectivamente (SVEIBY, 1998).

Dentre os indicadores de **estabilidade vinculados ao grupo de estrutura interna** apresenta-se: ‘idade da organização’, ‘rotatividade do pessoal de suporte’ e ‘taxa de novatos’. Deste modo, no que se refere a ‘idade da organização’ considera-se que quanto mais velha for uma organização mais estável e confiável ela será. Salienta-se que neste caso a ‘rotatividade do pessoal de suporte’ deve ser evitada, devido a perda de conhecimento e custos de treinamento. Por fim, a ‘taxa de novatos’, é determinada pelo número de funcionários com menos de dois anos na empresa. O último grupo refere-se a **estrutura externa**, a qual inclui marcas, imagem e relacionamento com clientes e fornecedores. Contudo, o mais importante é o relacionamento com os clientes. Todas as ações da empresa, inclusive o tempo de atuação dos funcionários é direcionado a manter, estabelecer e desenvolver relações com os clientes (SVEIBY, 1998). Sveiby (1998) entende que antes de aplicar o modelo proposto, devem ser classificados os clientes. Ele sugere a seguinte classificação: ‘aqueles que contribuem para a imagem’, ou seja, formadores de opinião dispostos a servir de referência, ‘aqueles com projetos que contribuem para melhorias na estrutura interna’ e ‘aqueles que melhoram a

competência individual dos funcionários'. Esta última classificação está relacionada aos clientes de menor porte, que oferecem serviços desafiadores a apenas um consultor.

Quanto aos indicadores que avaliam a **estrutura externa, no grupo de crescimento e renovação**, estão: 'lucratividade por cliente' e o 'crescimento orgânico'. O primeiro indicador avalia o quanto um cliente é produtivo para a empresa. E o segundo avalia o aumento do faturamento relacionado com a dedução das aquisições (SVEIBY, 1998).

Os indicadores de **eficiência no grupo estrutura externa** trabalha com: 'clientes satisfeitos', 'ganhos e perdas' e 'indicativo de vendas por cliente'. Estes indicadores respectivamente indicam que, o melhor índice determina os resultados da organização no âmbito de clientes; a possibilidade de se comparar o número de vendas perdidas com as vendas realizadas, e o grau de eficiência da rede de clientes de uma empresa (SVEIBY, 1998).

Quanto os indicadores de **estabilidade no grupo estrutura externa** obtêm-se: 'proporção de grandes clientes', 'estrutura etária', 'taxa de clientes dedicados' e 'frequência de repetição de pedidos'. Estes indicadores representam quais clientes determinam se a empresa é dependente de poucos clientes; avalia a longevidade da relação do cliente com a empresa; avalia a proporção de vendas geradas por clientes há mais de cinco anos; mensura o nível de satisfação do cliente (SVEIBY, 1998).

Estes indicadores avaliam medidas de bens intangíveis em todas as áreas de atuação da organização, desde a estrutura do ambiente interno de gerência, até a satisfação dos clientes em relação aos serviços e produtos. É imperativo observar que a competência (nosso pessoal) é fundamental na conquista de bons índices na avaliação da estrutura interna (nossa organização) e externa (nosso cliente). Apresentados os indicadores, acerca do capital intelectual, passa-se a operacionalização do modelo proposto por Sveiby (1998).

3 ESTUDO DE CASO - OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO PROPOSTO POR SVEIBY (1998) EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE ATACADISTA

A empresa objeto de estudo atua no segmento atacadista no ramo de pneumáticos. Seu desempenho está relacionado ao sucesso das suas ações e de seus colaboradores, principalmente da área comercial. A empresa possui profissionais em vendas, os quais oferecem os produtos da empresa ao mercado e buscam atingir a satisfação dos clientes por meio de um bom atendimento.

A empresa iniciou suas atividades em 1996, no Rio Grande do Sul e hoje atua nos estados: do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina, do Paraná, do Mato Grosso do Sul e do

Mato Grosso. Para operacionalizar o modelo proposto por Sveiby (1998) foi selecionada a filial de Santa Catarina.

Para operacionalizar o modelo foi necessário definir seu contexto de atuação (interno ou externo). Uma vez definido pelo gestor da organização que o modelo seria utilizado para fins, interno, ou seja, de gerenciamento, passou-se à segunda etapa. Nesta etapa foram reunidas as informações para mapear o desempenho organizacional, por meio de entrevistas realizadas com o gestor. As entrevistas identificaram os indicadores adotados pela empresa e os segmentou em grupos e subgrupos, além de identificar o desempenho de cada indicador.

Neste processo foi possível identificar indicadores, que enfocavam a gestão do conhecimento, os quais servem como parâmetros para medir e avaliar diferentes áreas de atuação da organização. Após identificar os indicadores de medida de capital intelectual, estes foram segmentados nos seguintes grupos de ativos intangíveis: (a) competência do funcionário, (b) estrutura interna e (c) estrutura externa, sendo que estes podem ser visualizados no quadro 2.

Competência das pessoas	Estrutura interna	Estrutura externa
Desempenho real de cada funcionário (venda/recebimento)	Idade da organização	Frequência de repetição dos pedidos/satisfação
Média etária (limite de idade)	Investimento na estrutura interna ao ano	Proporção de grandes clientes
Posição relativa de remuneração perante o mercado	Medidas de avaliação de valores e atitudes (relacionamento – estabilidade em relação ao ambiente organizacional, ligado a rotatividade)	Lucratividade por novos clientes
Taxa de rotatividade de profissionais	Novas Tecnologias	Vendas por cliente
Tempo de serviço na empresa	Proporção de novatos de suporte	Percentual de vendas atribuído a novos produtos e serviços
Tempo dedicado a clientes	Proporção de pessoal de suporte	Taxa de clientes dedicados
Número de profissionais proporcional ao número de funcionários	Rotatividade do pessoal de suporte	Tempo para lançar novos produtos no mercado
Custos de Treinamento e educação	Vendas por funcionário de suporte (atender cliente)	Estrutura etária
Nível de escolaridade		Índice de ganhos e perdas
Satisfação dos funcionários em relação à administração		
Valor agregado por profissional		
Número de propostas de mercado que funcionário recebeu e permaneceu na empresa		
Efeito de alavancagem		
Tempo de profissão (experiência)		

Quadro 2 - Indicadores de avaliação selecionados para empresa objeto de estudo

Fonte: Dados primários.

Obtidos os indicadores e estes segmentados em grupos de ativos intangíveis, passou-se para a segmentação interna de cada subgrupo, da seguinte forma: (a) crescimento e renovação, (b) eficiência, e (c) estabilidade, bem como a identificação do desempenho da empresa frente aos indicadores selecionados.

Optou-se, nesta etapa, por realizar três novas entrevistas, cada uma com enfoque em um subgrupo, com vistas a obter a segmentação, bem como informações quanto à avaliação dos indicadores, segundo a ótica do gestor. Os resultados relativos a estas entrevistas são apresentadas no quadro 3. Para obter os dados foi necessário explicar ao gestor no que consiste cada um destes subgrupos e a importância dos mesmos. Deste modo, foi possível ao gestor proceder à segmentação dos indicadores para cada um dos subgrupos.

Realizada a segmentação dos indicadores dentro dos subgrupos, procedeu-se a avaliação. Neste momento, verificou-se que a organização (gestor) não disponibilizava de informações que viabilizassem detalhar as medidas (escalas) dos indicadores. Estas foram todas padronizadas com os níveis aceitável ou não aceitável. Deste modo, junto com o gestor identificou-se segundo sua ótica, se a organização apresentava um desempenho ‘aceitável’ ou ‘não aceitável’ em relação aos indicadores levantados. O resultado desta análise é visualizada, também, no quadro 3, por meio os elementos assinalados.

Avaliação da competência das pessoas			
Área de avaliação	Indicadores	Aceitável	Não aceitável
Crescimento e renovação	Custos de Treinamento e educação		X
	Satisfação dos funcionários em relação à administração	X	
	Número de propostas de mercado que funcionário recebeu e permaneceu na empresa	X	
Eficiência	Tempo de profissão (experiência)	X	
	Nível de escolaridade		X
	Número de profissionais proporcional ao número de funcionários	X	
	Efeito de alavancagem	X	
	Valor agregado por profissional	X	
Estabilidade	Desempenho real de cada funcionário (venda/recebimento)	X	
	Média etária (limite idade)	X	
	Tempo dedicado a clientes	X	
	Tempo de serviço na empresa		X
	Posição relativa de remuneração perante o mercado	X	
	Taxa de rotatividade de profissionais	X	
Avaliação da estrutura interna			
Área de avaliação	Indicadores	Aceitável	Não aceitável
Crescimento e renovação	Investimento na estrutura interna ao ano		X
Eficiência	Novas Tecnologias		X

	Proporção de pessoal de suporte	X	
	Vendas por funcionário de suporte (atender cliente)	X	
	Medidas de avaliação de valores e atitudes (relacionamento – estabilidade em relação a ambiente organizacional, ligado a rotatividade)	X	
Estabilidade	Idade da organização		X
	Rotatividade do pessoal de suporte	X	
	Proporção de novatos de suporte	X	
Avaliação da estrutura externa			
Área de avaliação	Indicadores	Aceitável	Não aceitável
Crescimento e renovação	Lucratividade por novos clientes	X	
	Percentual de vendas atribuí à novos produtos e serviços		X
	Tempo para lançar novos produtos no mercado		X
Eficiência	Índice de ganhos e perdas	X	
	Vendas por cliente	X	
Estabilidade	Proporção de grandes clientes	X	
	Estrutura etária	X	
	Taxa de clientes dedicados	X	
	Frequência de repetição dos pedidos/satisfação	X	

Quadro 3 - Indicadores de avaliação da competência das pessoas, estrutura interna e estrutura externa

Fonte: Dados primários.

Para explicar o processo de classificação em ‘aceitável’ e ‘não aceitável’, quadro 3, foi selecionado o grupo estrutura externa. Este procedimento idêntico foi adotado para os demais grupos.

O indicador ‘lucratividade de novos clientes’ foi classificado como crescimento e renovação, pois relata o quanto a descoberta de novos clientes impacta nos resultados da empresa. Este indicador possui nível aceitável na empresa, segundo o gerente entrevistado, pois a carteira de clientes é considerada produtiva e a mesma tem aumentado continuamente. O ‘percentual de vendas atribuída a novos produtos e serviços’ não expressa um bom nível na empresa. Este indicador foi considerado como não aceitável, pelo fato de não haver previsão de lançamento de novos produtos ou serviços. Da mesma forma, o indicador ‘tempo para lançar novos produtos no mercado’, é avaliado como não aceitável, uma vez que, a empresa não possui projetos de lançamentos de novos produtos ou serviços.

Os indicadores de eficiência estão relacionados ao desempenho da estrutura externa no mercado, entre eles, o ‘índice de ganhos e perdas’, relata a proporção de pedidos faturados em relação à quantidade de vendas perdidas. O resultado da avaliação deste indicador é aceitável, haja vista que a empresa possui baixa devolução de pedidos, cancelamentos e vendas perdidas por falta de condições comerciais competitivas. As ‘vendas por cliente’ relatam o quanto a empresa poderá explorar o potencial de compra do cliente. Segundo Sveiby (1998) vender

para o mesmo cliente é mais fácil e menos oneroso do que captar novos clientes. A empresa possui um nível aceitável, segundo o gerente entrevistado, verificou-se que a filial consegue explorar o potencial de compra de seus clientes de forma produtiva e responsável.

A ‘proporção de grandes clientes’ é um indicador que relata o quanto à empresa é dependente de poucos clientes, os quais quando perdidos, comprometem o resultado da organização como um todo. A empresa possui um nível aceitável, pois sua carteira de clientes não é dependente apenas de grandes clientes, sendo desta forma, segmentada. A ‘estrutura etária’ expressa o tempo que o cliente trabalha com a empresa, este tempo é um indicador de estabilidade para a organização. Para a empresa, esta medida de avaliação é provida de um conceito aceitável, uma vez que, possui em sua maioria clientes fiéis, sendo ela, fornecedora oficial da marca de pneus que representa.

A ‘taxa de clientes dedicados’ compreende a proporção de vendas geradas por empresas que são clientes há mais de cinco anos. Pelo fato de a empresa possuir um bom relacionamento junto a seus clientes, ela goza de conceito aceitável como medida de avaliação. A ‘frequência de repetição dos pedidos’ é um indicador de estabilidade, pois mede a satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados e a qualidade do produto vendido. Se os clientes não estivessem satisfeitos não reincidiriam seus pedidos. A empresa possui um nível aceitável, uma vez que, a grande maioria, realiza pedidos mensais e constantes.

Após analisar os indicadores, destaca-se que o resultado da avaliação deste modelo possui limitações, uma vez que a empresa não possui dados precisos, que comprovem de forma exata e fundamentada, a qualificação de seus indicadores. Neste contexto, o entrevistado qualificou os indicadores como aceitável e não aceitável, com base nos seus conhecimentos da prática organizacional.

Entretanto, é válido considerar que o conceito de aceitável e não aceitável, não expressa de modo pontual o limite de uma medida de valor, uma vez que, um indicador poderá ser classificado como não aceitável, e estar próximo de ser considerado aceitável. Portanto, a falta de informações precisas foi a principal causa da limitação deste estudo, retratando, a necessidade de uma gestão dos ativos intangíveis com base no conhecimento científico. Perante esta realidade, os pesquisadores encontraram algumas dificuldades em construir o modelo, as quais são relatadas na sequência.

A realização deste estudo encontra em seu curso dificuldades que retratam o ambiente em que foram coletadas as informações necessárias para atingir seus objetivos. Estas dificuldades justificam a limitação encontrada em mensurar de forma precisa as medidas de

avaliação propostas pelo modelo. Uma das dificuldades é a falta de informações precisas, sendo assim, as informações obtidas não foram coletadas de forma documental, e sim, na observação do gerente quanto às atividades da organização.

Outra dificuldade está em conscientizar a empresa da importância de aplicar um modelo de avaliação do capital intelectual como diferencial competitivo. Observa-se que este é um assunto considerado secundário, devido à falta de conhecimento na área por parte da gerência. Entretanto, mesmo não tendo conhecimento sobre o tema, o entrevistado, se colocou a disposição para ajudar na realização do estudo em todos os momentos solicitados. Outra dificuldade refere-se em co-relacionar os indicadores com a realidade da organização, uma vez que foi necessário proceder à adaptação quanto às atividades a serem avaliadas.

Dentre as dificuldades relacionadas, destaca-se a não aceitação por parte do entrevistado em se incluir indicadores, considerados importantes pelos pesquisadores, como por exemplo, o indicador que mede a ‘taxa de clientes que aumentam a competência dos funcionários’. Este indicador é importante para a avaliação, uma vez que, os profissionais passam a maior parte de seu tempo interagindo com os clientes, fonte valiosa de informações que contribuem para o treinamento e reciclagem dos profissionais (SVEIBY, 1998).

Salienta-se que as dificuldades listadas não confirmam a percepção de Ensslin, Igarashi e Wagner (2005) ao considerar a leitura/interpretação do monitor, para os leigos, como complexa, o que prejudicaria no processo de gerenciamento, ou seja, confirma-se que esta afirmação foi realizada sem ter havido de fato uma operacionalização do modelo de Sveiby (1998). Neste caso específico o modelo de Sveiby (1998) quando operacionalizado junto a empresa atacadista de pneumáticos demonstrou ser acessível para leigos. Neste sentido, destaca-se que o gestor foi capaz de classificar os indicadores em grupos e subgrupos, bem como analisá-los justificando sua avaliação em aceitável ou não.

Conforme citado anteriormente a classificação de aceitável ou não aceitável, não expressa de forma precisa o resultado da avaliação do indicador em questão, haja vista que faltam informações capazes de demonstrar o desempenho real do indicador em medidas pontuais, tais como, porcentagem, números, cifras, dentre outras. Desta forma, um indicador pode ser classificado como aceitável, porém isto não expressa uma avaliação ideal, ou seja, que não necessite de melhorias. Da mesma forma, o conceito de não aceitável, também não expressa uma avaliação ruim, visto que o mesmo pode estar muito próximo de ser considerado um indicador com nível aceitável.

É aconselhável que a empresa construa escalas mais adequadas para os indicadores de

avaliação de capital intelectual. Para tanto, recomenda-se buscar informações precisas sobre o desempenho real de suas atividades, a fim de, evitar erros de avaliação, ou seja, construir escalas específicas, com porcentagem, números e cifras para cada um dos indicadores selecionados relativos aos grupos de ativos intangíveis. Destaca-se que a gestão do capital intelectual constitui uma vantagem competitiva para as empresas, e sua mensuração torna-se indispensável.

Diante destes fatos o gestor da empresa considera importante a aplicação destas medidas, principalmente, na descoberta das medidas de avaliação de seu desempenho, antes despercebidas pela gerência. Uma vez apresentadas as sugestões e as propostas acerca do modelo estudado, passa-se a apresentar as considerações finais do estudo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificar os recursos disponíveis (estrutura externa, interna e funcionários) tornou-se indispensável para organizações que desejam tornarem-se e/ou manterem-se competitivas no mercado. Assim, identificou-se que a gestão do capital intelectual atua como ferramenta, que acompanha a evolução contínua da organização. Isto porque a gestão do capital intelectual compreende a identificação dos ativos intangíveis, como: funcionários detentores de conhecimentos e habilidades que aumentam a competência da organização, o valor de uma marca e seu conceito perante o mercado.

Diante desses argumentos, ao se implementar e operacionalizar o modelo de avaliação do capital intelectual proposto por Sveiby (1998), a organização objeto de estudo passou a tornar explícito parte de seus ativos intangíveis. Além disso, passou a avaliá-los por meio de indicadores específicos que demonstrem o desempenho de suas atividades.

Deste modo os indicadores selecionados pelo gestor avaliaram o desempenho da empresa, e proporcionaram à gerência, a oportunidade de analisar a organização por diferentes grupos (estrutura externa, interna e competência), as quais estavam segmentadas em três subgrupos (estabilidade, eficiência e crescimento e renovação). Verificou-se que a empresa objeto de estudo, reconhece a necessidade de obter medidas pontuais, para os indicadores apresentados, a fim de obter uma avaliação precisa de seu desempenho organizacional.

Destaca-se que a resposta ao problema de pesquisa foi obtida por meio da aplicação do

modelo de Sveiby (1998), a qual contemplou: (a) conhecer o modelo operacionalizado (etapa cumprida na revisão bibliográfica), (b) definir o contexto de atuação (interno ou externo), neste caso foi selecionado o interno (gerenciamento). Para a coleta das informações foram realizadas entrevistas com o gestor, a fim de identificar indicadores que poderiam ser adotados pela empresa, bem como segmentá-los em grupos e subgrupos, e por fim identificar o desempenho da organização.

Além disso, o objetivo principal foi alcançado. A operacionalização do modelo foi executada considerando a individualidade organizacional, ou seja, a realidade do segmento atacadista na qual a empresa objeto de estudo atua. Neste sentido, a gerência contribuiu ao fornecer as informações necessárias para a operacionalização do modelo. Outro fator que contribuiu, foi o fato de um dos pesquisadores fazer parte da organização, como funcionário, o que facilitou observar os indicadores na prática.

Verificou-se, a partir do estudo, que a organização pode obter benefícios com a implantação do modelo, o qual lhe auxiliou a identificar elementos de capital intelectual existentes em seu contexto. Porém, o interesse da organização pelo assunto ainda é limitado, frente aos benefícios que esta gestão poderia obter na melhoria da eficiência de suas atividades.

Conclui-se, com a análise realizada junto à empresa, que seus ativos intangíveis, apresentaram resultado aceitável na maioria dos indicadores avaliados. Outro fator refere-se a um contraponto na percepção de Ensslin, Igarashi e Wagner (2005), ao ter considerado que leitura/interpretação do monitor, para os leigos, seria complexa, o que prejudicaria no processo de gerenciamento. O estudo confirma que esta afirmação foi realizada sem haver de fato uma operacionalização do modelo de Sveiby (1998). No caso da organização objeto de estudo, o modelo demonstrou ser acessível para leigos (gestor) o qual foi capaz de classificar os indicadores em grupos e subgrupos, e analisá-los justificando a avaliação dos indicadores em aceitável ou não.

Como futuros trabalhos, acredita-se que uma pesquisa mercadológica deveria ser aplicada, a fim de identificar a satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados pela empresa, bem como a adoção de novos indicadores. Além disto, sugere-se a operacionalização deste modelo na matriz e demais filiais da organização uma vez que este estudo se limitou a filial de Santa Catarina. A operacionalização do modelo em todo o grupo possibilitaria a comparação dos resultados de cada unidade da organização.

REFERÊNCIAS

CATELLI, A. *Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica*. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para administração participativa*. 3.ed. São Paulo: Makron, 1992.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Afiliada, 1998.

ENSSLIN, S. R.; IGARASHI, D. C. C.; BORGET, A.; CARVALHO, F.N. Gerenciando o capital humano: proposta de consorciação das potencialidades do ABC e do CI em um estudo de caso. *In: Anais do XII Simpósio de engenharia de produção – SIMPEP 2005 – Bauru*.

ENSSLIN, S. R.; IGARASHI, D. C. C.; WAGNER, M. L. Modelo de gerenciamento do capital intelectual: uma proposta advinda da consorciação das potencialidades de bases teóricas. *In: Anais do VIII simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais – SIMPOI 2005 – FGV – EAESP*.

HENDRIKSEN, E. S., BREDA, M. F. Van. *Teoria da Contabilidade*. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

JOIA, L. A. Medindo o capital intelectual. *RAE: Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 54-63, abr./jun. 2001.

KAYO, E. K.; KIMURA, H.; MARTIN, D. M. L.; NAKAMURA, W. T. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Revista de Administração Contemporânea*. V.10, n.3, jul/set.2006.

LARA, J. F.; SILVA, M. B. da. Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competência: uma experiência de utilização. *Artigo apresentado na Universidade Tuiuti do Paraná*, 2004.

PABLOS, P. O. Measuring and reporting structural capital: lessons form European learning firms. *Journal of Intellectual Capital*, v. 5, n. 1, p. 629-657, 2004.

SANCHEZ, P. CHAMINADE, C.; OLEA, M. Management of intangibles an attempt to build

a theory. *Journal of Intellectual Capital*, v. 1, n. 4, p. 312-327, 2000.

SCHIMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos S.; FERNANDES, L. A. *Fundamentos da Avaliação e Ativos Intangíveis*. São Paulo: Atlas, 2006. SCHIMIDT, SANTOS, FERNANDO, 2006

SOARES, D. A, RATTON, C. A. Medição de desempenho e estratégias voltadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. *ERA: Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.39, n.4. out./dez. 1999.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*. 10. ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. F; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5.ed. Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

SVEIBY, K. E. *Nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. 3. ed. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.