

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
CONVERGE - TECNOLOGIAS DE GESTÃO,
EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
EM CONSULTORIA E TREINAMENTO**

SAULO ARMOS

Porto Alegre, 2003.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
CONVERGE - TECNOLOGIAS DE GESTÃO,
EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
EM CONSULTORIA E TREINAMENTO**

SAULO ARMOS

Orientador: Prof. Dr. PAULO SCHMIDT

Porto Alegre, 2003.

Dedico este trabalho à minha família:

*A minha mãe, Theresa, que tanto torce por mim,
e ao meu pai Sérgio, que já não está fisicamente
entre nós.*

*A minha esposa Sandra e filhas Tatiana e Sofia,
que acabaram se privando do convívio, mas
sobrando em motivação, muito obrigado mesmo.*

*Aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos, que me
incentivaram .*

AGRADECIMENTOS

Ao elaborar o presente trabalho, diversas foram as participações e colaborações de amigos, parceiros, entidades e até de estranhos, das mais diferentes maneiras, as quais passo a agradecer e a dizer muito obrigado mesmo.

Agradeço primeiramente à amiga contadora Helena Raupp, que me aproximou do Sr. Jerônimo Lima. Ao conhecê-lo passei a admirá-lo e desta forma somente agradecer é muito pouco pelo que o Sr. Jerônimo Lima representou na confecção deste trabalho, ao ceder sua empresa para o presente estudo de caso, abrindo todas as informações necessárias além de sua contribuição pessoal caracterizada pela qualidade de seus conhecimentos.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, que me apoiou e patrocinou.

Ao parceiro Prof. Luiz Edgar Medeiros, sempre preocupado no fornecimento de material pertinente à pesquisa.

Aos meus colegas de serviço, que supriram minha ausência tantas vezes.

Logicamente, ao meu amigo e professor orientador, Dr. Paulo Schmidt, que aceitou o desafio da orientação e a complexidade, ou melhor, a discutida mensuração dos intangíveis. Muito obrigado por fazer um Contador escrever e também pesquisar. Suas contribuições foram fundamentais.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	13
Contextualização	15
Justificativa	19
Delimitação da dissertação e definição do problema.....	23
Estrutura da dissertação.....	26
Objetivos.....	27
Objetivo Geral.....	27
Objetivos Específicos.....	27
1 REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA.....	28
1.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	28
1.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	35
1.3 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL NA ECONOMIA.....	43
1.4 A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO CAPITAL INTELECTUAL PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	47
1.5 A CRIAÇÃO DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES SOB A ÓTICA DO CAPITAL INTELECTUAL.....	50
1.6 PRINCIPAIS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS.....	54
1.6.1 Modelo Heurístico que vincula o Capital Intelectual à estratégia empresarial (Hax e Majluf).....	56
1.6.2 Monitor de Ativos Intangíveis (Karl-Erik Sveiby).....	58
1.6.3 <i>Knowledge Capital Scoreboard</i> (Baruch Lev).....	61
1.6.4 <i>Inclusive Value Methodology</i> TM (Philip M' Pherson).....	62
1.6.5 Método de Avaliação e Capitalização de Patentes (Gordon Petrash).....	63
1.6.6 Método de Capital Intelectual (Annie Brooking).....	65

1.6.7	<i>Intellectual capital Index</i> (Göran Roos e Johan Roos).....	67
1.6.8	Mensuração do Capital do Conhecimento (Paul Strassmann).....	69
1.6.9	A perspectiva de Avaliação de Verna Allee.....	70
1.6.10	<i>Balanced Performance Measurement Systems</i>	72
1.6.11	Outras formas de Mensuração de Capital Intelectual.....	75
1.7	O SISTEMA DE AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DA SKANDIA.....	78
1.7.1.	Histórico.....	78
1.7.2	A proposta do modelo Skandia de Avaliação do Capital Intelectual.....	81
1.7.3.	Processo de construção do Sistema de Avaliação da Skandia.....	82
1.7.4.	Indicadores utilizados na Mensuração do Capital Intelectual.....	85
1.7.5.	Informações Adicionais sobre o Sistema de Avaliação da Skandia.....	92
1.7.6.	Análise do Sistema de Avaliação do Capital Intelectual da Skandia.....	94
2.	MÉTODO DE PESQUISA – ESTUDO DE CASO.....	97
2.1.	Classificação da pesquisa.....	97
2.2.	Seleção do caso.....	103
2.3.	Coleta de dados.....	104
2.3.1	Coleta e análise de documentos internos.....	104
2.3.2	Aplicação de questionário aos clientes.....	105
2.3.2.1	Plano amostral e tamanho da amostra.....	105
2.3.2.2	Tipo da amostra.....	106
3.	ESTUDO DE CASO.....	107
3.1.	Perfil da Organização.....	107
3.2.	Filosofia Empresarial.....	111
3.3.	Método de cálculo para determinação do Capital Intelectual.....	119
3.3.1	Seleção dos Indicadores de Desempenho do Capital Intelectual.....	120

3.3.1.1 Índice de Satisfação dos Clientes.....	120
3.3.1.2 Média dos Treinamentos.....	122
3.3.1.3 Margem de Lucro Líquido.....	122
3.3.1.4 Clima Organizacional.....	123
3.3.1.5 Índice de Satisfação com os Parceiros.....	124
3.3.1.6 Índice de Fidelidade dos Clientes.....	125
3.3.1.7 Riqueza gerada por Colaborador.....	126
3.3.2 Seleção dos Coeficientes de Eficiência.....	127
3.3.2.1 Faturamento Investido em Qualificação.....	127
3.3.2.2 Faturamento distribuído no Programa Convergência.....	127
3.3.2.3 Faturamento investido na Comunidade.....	128
3.3.2.4 Valor Agregado pelas Parcerias.....	128
3.3.2.5 Faturamento Investido em P&D.....	128
3.3.2.6 Faturamento Investido em CRM.....	129
3.3.3 A Equação do Capital Intelectual.....	129
3.3.4 Coeficiente de Valoração do Conhecimento.....	131
3.3.5 Valor de Mercado.....	131
3.3.6 Índice de Valor Agregado.....	132
CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	137
ANEXOS.....	147

LISTA DE ABREVIATURAS

- AGQ** – Associação Gaúcha para a Qualidade
- AQRS** – Associação Qualidade RS
- BSC** – *Balanced Scorecard*
- BVQI** – *Bureau Veritas Quality Insurance*
- CESG** – Centro de Excelência em Sistemas de Gestão
- CKO** – *Chief Knowledge Officer*
- CRM** – *Customer Relationship Management*
- DCVO** – Diagnóstico da Cultura e dos Valores Organizacionais
- DIC** – Medição Direta do Capital Intelectual
- DO** – Desenvolvimento Organizacional
- EDI** – *Electronic Data Interchange*
- EVA** – *Economic Value Added*
- FCS** – Fatores Críticos de Sucesso
- FDG** – Fundação de Desenvolvimento Gerencial
- FUNDATEC** – Fundação de Desenvolvimento Tecnológico
- GPD** – Gerenciamento pelas Diretrizes
- IBCO** – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização
- MCM** – Método de Capitalização de Mercado
- MVA** – *Market Value Added*
- PEI** – Plano Estratégico Integrado
- P&D** – Pesquisa e Desenvolvimento
- ROA** - Retorno dos Ativos
- TI** – Tecnologia de Informação
- TII** – *Tangible and Intangible Index*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Definição de Capital Intelectual	34
Figura 2	Metáfora de <i>iceberg</i> para ilustrar o valor de mercado de uma empresa.....	52
Figura 3	Taxonomia do Capital Intelectual.....	57
Figura 4	Representação gráfica da <i>Inclusive Value Methodology</i> TM	63
Figura 5	Representação gráfica da situação de ativos intangíveis em relação ao <i>dream ticket</i>	66
Figura 6	<i>The Balanced Performance Measurement System</i>	74
Figura 7	Esquema da Skandia para o valor de mercado.....	83
Figura 8	Modelo de mensuração do valor do Capital Intelectual da Skandia.....	84
Figura 9	Organograma.....	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Experiências bem sucedidas em Gestão do Conhecimento.....	41
Quadro 2	Monitor de Ativos Intangíveis.....	59
Quadro 3	Exemplo de índices em <i>Intellectual Capital index</i>	68
Quadro 4	Possíveis medidas para a expansão de domínios de valor.....	71
Quadro 5	Comparativo Yin Estratégia.....	98
Quadro 6	Tipos básicos de projetos para estudo de caso.....	102
Quadro 7	Histórico da Qualidade – Converge.....	109
Quadro 8	Indicadores de desempenhos críticos.....	115
Quadro 9	Processo de Gestão Estratégica.....	117
Quadro 10	Cálculo do Coeficiente de Eficiência para 2002.....	130
Quadro 11	Cálculo do Valor Monetário Absoluto para 2002.....	130
Quadro 12	Mensuração do Capital Intelectual.....	133

RESUMO

A presente pesquisa resultou na definição de um modelo de mensuração do Capital Intelectual, a partir do método proposto pelo Skandia Navigator (Edvinsson e Malone, 1998), da empresa sueca homônima do ramo de seguros e serviços financeiros, que de forma pioneira publicou seu Relatório de Capital Intelectual em 1995.

Apresentado sob a forma de estudo de caso, o trabalho foi efetuado a partir dos dados da Converge - Tecnologias de Gestão, empresa de prestação de serviços de consultoria e treinamento.

As informações utilizadas no modelo estudado foram estrategicamente selecionadas do *Balanced Scorecard* implementado na empresa, sendo consideradas como os elementos e fatores geradores de seu Capital Intelectual. No caso estudado, a equação de mensuração do Capital Intelectual foi adaptada com a introdução de pesos para os indicadores de desempenho, evidenciando a importância de cada um deles para a consecução das estratégias do negócio, segundo a prioridade definida pela alta direção, na busca de satisfazer as expectativas e necessidades de todas as partes interessadas.

Palavras-chave: Capital Intelectual, Ativos Intangíveis, Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

This research has generated a model to measure the *Intellectual Capital*. It was based on the method proposed by Skandia Navigator (Edvinsson and Malone, 1998), from the Swedish company, which operates in the area of insurance and financial services. This company pioneered the publication of its *Intellectual Capital* in 1995.

Presented in a case study format, the research was based on data provided by *Converge - Management Technologies* -, a company which provides consulting and training services.

The information used in the studied model was strategically selected from *Balanced Scorecard*, which was implemented in the company. This information was regarded as the element and factor that generated its *Intellectual Capital*. In the case studied, the measuring equation of the *Intellectual Capital* was adapted by introducing weights to the performance indicators, highlighting the importance of each one to the accomplishment of business strategies, according to the priority established by the upper management to meet the needs and expectations of the company, its customers, shareholders and the society in general.

Key words: Intellectual Capital; Intangible assets; Knowledge Management

INTRODUÇÃO

As organizações estão passando por grandes e repentinas mudanças, não somente devido à globalização econômica, mas também por causa da força que torna as empresas globais realmente competitivas – o intercâmbio de informações. Senge (1990, p.69) faz um enquadramento dessa aptidão:

Pela primeira vez na história, a espécie humana tem a capacidade de criar muito mais informações do que se consegue absorver; de fomentar uma interdependência muito maior do que a que é capaz de ser gerida e de acelerar mudanças muito mais rapidamente do que a habilidade de se poder acompanhar esse ritmo.

Drucker (1995) afirma que o maior de todos os desafios das organizações, nos dias de hoje e para a próxima década, é o do mínimo, responder à transformação de uma economia industrial para uma economia do conhecimento.

A mensuração do Capital Intelectual justifica-se pela necessidade de identificar de forma mais realista os ativos das organizações, buscando no cálculo do valor do Capital Intelectual um avanço metodológico para as Demonstrações Contábeis, visto que na maioria dos casos os ativos em estudo deste trabalho (intangíveis) poderão exceder os valores dos ativos que constam nos balanços. Na verdade, desde que a economia mundial, a partir de 1991, mudou sua concentração de riqueza da produção para o conhecimento, muitas organizações passaram a considerar prioritariamente os ativos intangíveis dessa natureza, em detrimento dos bens materiais que compõem seus ativos.

Segundo Rodriguez (*apud* Kaplan, 1997) e baseado em pesquisas realizadas pelo Brookings Institute, em 500 empresas, o valor total de mercado de uma típica empresa, no ano de 1982, consistia em 62% de ativos tangíveis e 38% de ativos intangíveis. Dez anos depois, em 1992, o percentual se inverteu, passando o valor de mercado a ser composto de 38% de ativos tangíveis e 62% de ativos intangíveis. Já no ano de 2000, a parcela referente a ativos tangíveis chegou a 15%, ficando 85% para os ativos intangíveis.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Visando a melhor compreender o contexto atual, nesse trabalho apresenta-se, de forma breve, a retrospectiva dos principais movimentos de mudanças enfrentados pela humanidade em relação à influência da gestão do conhecimento no desenvolvimento econômico.

Alvin Toffler (1980), em sua obra A Terceira Onda, utiliza a metáfora das ondas para explicar as grandes mudanças ocorridas na nossa civilização até os dias de hoje:

1ª Grande Onda de Mudança pela qual passou a humanidade foi a AGRÍCOLA – (8000 A.C. até 1750 D.C.), onde verifica-se um período aproximado de 10.000 anos para ser concluída.

Suas principais características são:

Base da economia: terra.

Economia: descentralizada (as comunidades produziam praticamente todas as suas necessidades).

Energia que movia a Economia: potência muscular humana e animal, assim como as fontes renováveis, sol, vento etc.

Produção: artesanal (baseada em encomendas).

Meios de comunicação e de transportes: precários, quase inexistentes.

Estoques: limitados.

Local de trabalho: o campo.

Trabalhador: camponês.

Ênfase contábil: partidas simples.

2ª Grande Onda de Mudança foi a INDUSTRIAL (1750 a 1955), perdurando apenas 300 anos para ser concluída. Seu principal referencial centra-se na Revolução Industrial.

Suas principais características são:

Base da Economia: fontes energéticas não-renováveis (carvão, gás, petróleo).

Economia: mercado, separação entre o produtor e o consumidor.

Energia que movia a Economia: máquinas.

Produção: em massa (padronização de produtos).

Meios de comunicação e de transporte: estradas de ferro; rodovias, transporte aéreo, correio, telégrafo, telefone.

Estoques: ilimitados

Local de Trabalho: fábrica-indústria

Trabalhador: operário; alta especialização.

Ênfase contábil: partidas dobradas; custo histórico; elaboração de relatórios contábeis.

3ª Grande Onda de Mudança – CONHECIMENTO, que é a atual, iniciou-se na década de 1950 e as previsões é de que não dure mais do que algumas décadas.

Suas principais características são:

Base da Economia: informação e conhecimento;

Economia: Global (proximidade do consumidor com a produção). Prossumidor (produtor e consumidor – indústria do faça você mesmo).

Energia que move a Economia: forças mentais e intelectuais (ondas cerebrais).

Produção: personalizada (o cliente é que manda)

Meios de comunicação e de transporte: diversificados, velozes, poderosos, teia global.

Estoques: virtuais.

Trabalhador: do conhecimento, generalista.

Ênfase contábil: sistemas de informação e capital intelectual.

Considerando a era na qual nos encontramos, baseada na 3ª Onda, o conhecimento é o grande agregador de valor às organizações. A mola propulsora da sociedade atual não é mais o capital financeiro, máquinas e ferramentas, e sim o conhecimento e a informação. O referido capital intelectual é que vai gerar riquezas para as organizações do presente e do futuro.

A origem dos estudos do capital intelectual coincide com o surgimento da Sociedade do Conhecimento, que teve início logo após a Segunda Guerra Mundial, quando o conhecimento e a informação passaram a ter um importante papel para a sociedade, paralelamente com o início da 3ª Onda.

Stewart (1998), baseado nos registros da Agência de Análise Econômica de Departamento de Comércio Norte Americano, verifica uma estabilidade dos gastos realizados do setor privado em bens de capital, tradicional da Era Industrial, girando em torno de US\$ 110 bilhões ao ano, oscilando positivamente em tempos de prosperidade e negativamente em tempos de recessão, entretanto praticamente mantendo o patamar de US\$ 110 bilhões. No entanto, os dispêndios de capital com equipamentos de informação deram um salto: em 1982 as empresas norte-americanas investiram US\$ 49 bilhões em computadores e equipamentos de telecomunicações; em 1987 o investimento pulou para US\$ 86,2 bilhões, seguindo num crescente. Em 1991, dispêndios do capital na Era Industrial e na Era da Informação se cruzam. Os investimentos em tecnologia de produção chegaram a US\$ 107 bilhões e os gastos com

tecnologia da informação chegaram a US\$ 112 bilhões. Desta forma, considera-se 1991 o Ano Um da Era da Informação.

Segundo Fumio Kodama (1991, p.2)

“Se os investimentos em P & D começam a ultrapassar os investimentos de capital, pode-se dizer que a empresa está começando a deixar de ser um local onde se produz para se transformar em um local onde se pensa”

Bukowitz (2002, p. 18 e 19) evidencia o momento da Gestão do Conhecimento:

“ As tecnologias de informação e de comunicações formam um conjunto das principais forças que levaram a gestão do conhecimento para o primeiro plano e para o centro”

Segundo Rezende (2003), os estudos realizados na Suécia em 1986 e 1987, estabeleceram os pilares para o desenvolvimento de um novo instrumento de gestão caracterizado como monitor de ativos intangíveis, conforme descrito por Sveiby (*apud* Rezende, 2003): um sistema para mensuração do desempenho total de uma organização com base no equilíbrio de visões financeiras e não financeiras.

Muitas empresas suecas chegam a ser avaliadas em bolsas de valores por preços que superam em até 700% os valores contábeis tradicionais, questão determinante para incentivar estudos sobre fontes de valor e como elas interferem no processo de precificação realizado pelo mercado.

JUSTIFICATIVA

O estudo do capital intelectual justifica-se pela ascensão da importância do conhecimento na economia moderna e por se tratar de um campo relativamente recente de pesquisas.

Muitas empresas, especialmente nos Estados Unidos e Europa, passaram a manifestar uma crescente preocupação em canalizar seu *know-how* organizacional para a melhoria da competitividade acrescentando cargos como “Gerente do Conhecimento” e “Gerentes de Aprendizagem Organizacional” entre outros. Desta forma, as organizações passaram a reconhecer explicitamente a importância do conhecimento como fator preponderante para garantir um diferencial competitivo frente à concorrência.

Embora haja evidências de que há uma significativa substituição da força física pela cerebral nas organizações, ainda é grande a dificuldade da maioria das empresas em compreender, identificar e mensurar os elementos que constituem seu capital intelectual, bem como compatibilizar sua estratégia, cultura, capacidades e recursos para a implementação de uma gestão focada em conhecimento.

Por que avaliar?

“Aquilo que não se consegue medir, não se consegue melhorar.”

Carlito Kerling

As empresas do conhecimento eliminam cada vez ativos fixos de seus balanços. Para esse tipo de empresa, quanto menos ativos, melhor, desde que se tenha capital intelectual. Para avaliar seu potencial de sobrevivência e êxito no novo cenário competitivo mundial, a organização tem

de avaliar e mensurar seus ativos intelectuais. Todavia, apesar dessa nova realidade na gestão das empresas, a contabilidade continua enfatizando exclusivamente o capital físico e financeiro.

Várias são as vantagens decorrentes da mensuração do Capital Intelectual que justificam a preocupação em se encontrar mecanismos apropriados para realizá-la, entre as quais destacam-se:

- aumento no potencial informativo da Contabilidade;
- redimensionamento patrimonial da entidade (clareza e adequação);
- canalização correta dos recursos para investimentos em Capital Humano e Capital Estrutural;
- facilitação da escolha de investidores;
- determinação de que maneira uma melhor gestão do conhecimento ajudará a empresa a ganhar ou a economizar dinheiro;
- evitar danos e injustiças típicos de uma avaliação patrimonial, gerando lucros e/ou prejuízos indevidos.

Entretanto, nota-se uma enorme barreira e resistências quanto à divulgação das informações referentes ao Capital Intelectual. Destaca-se que as principais demonstrações contábeis – Balanço Patrimonial e Demonstrações do Resultado do Exercício – revelam momentos estanques do passado da empresa. O dinâmico mundo dos negócios necessita de informações mais significativas sobre possibilidades de desempenho futuro da empresa.

Em recentes negociações pode-se evidenciar melhor essa situação, onde empreendedores, desconhecendo um modelo de cálculo que expresse o valor mais fidedigno de quanto vale uma empresa, acabam concretizando operações de compra e venda por valores que não têm relação com a realidade. Lógico que estas transações baseadas em sistemas simples, considerando apenas os valores contábeis, devem ser acrescidas de outras prerrogativas, como a capacidade inovadora da empresa, o número de patentes de propriedade da empresa, a marca, sua carteira de clientes, a motivação e comprometimento dos seus empregados etc. Esta diferença entre o valor contábil de uma empresa e o seu valor de mercado é gerada exatamente por seu Capital Intelectual.

A empresa deve ser avaliada pelo seu potencial de geração de resultados futuros, e não pelos recursos historicamente consumidos na sua criação, ou tão pouco pelos resultados do passado.

Exemplifica-se tal distorções na operação de aquisição efetuada pela IBM da Lotus, onde o valor contábil estava avaliado em US\$ 250 milhões e mesmo assim acabou sendo adquirida por mais de US\$ 3 bilhões.

Edvinsson (1998), relata que os sistemas de contabilidade atuais são incapazes de explicar porque isso se sucede e não têm como avaliar tudo o que esteja além do imobilizado. O problema é que nos dias de hoje os fatores clássicos de produção não são mais os principais responsáveis pela criação de valor de mercado. O capital, em forma de imobilizado, e o trabalho na velha concepção de mão-de-obra cedeu lugar a fatores que, na falta de melhor expressão, designamos por ‘intangíveis’.

Realmente, a Contabilidade ainda não possui definições apropriadas para o reconhecimento do Capital Intelectual como um bem patrimonial. Portanto, faz-se necessário determinar uma metodologia para a sua classificação contábil e para a sua quantificação, avaliando até que ponto esse tipo de capital interfere nas organizações, não só em relação ao processo de decisão, mas também, quanto ao valor real da empresa.

Todavia, o modelo de Capital Intelectual não substitui a contabilidade financeira. Seu objetivo é captar e reconhecer os elementos subjetivos que influenciam a criação de valor da empresa e, dessa forma, complementar e enriquecer a contabilidade na sua forma atual, fazendo com que a mesma alcance o seu papel informacional da melhor forma possível. A grande diferença está no seguinte: enquanto a contabilidade “tradicional” destaca elementos do passado, o Capital Intelectual viaja para o futuro.

Num futuro próximo, as informações sobre o Capital Intelectual estarão mudando a concepção do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício. Existe um processo em construção que necessita ser validado e compreendido pelas pessoas, para que comecem a raciocinar dentro dessa nova lógica e a absorver os novos paradigmas econômicos e

financeiros da economia corporativa moderna. Assim, as informações sobre o Capital Intelectual serão consideradas básicas e indispensáveis para se conhecer a verdade sobre uma empresa.

O desafio maior no momento consiste em tentar estabelecer padrões para a MEDIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL e testar a sua viabilidade no contexto organizacional.

Considera-se importante a realização deste trabalho, pois o presente estudo de caso será desenvolvido na empresa Converge – Tecnologias de Gestão, prestadora de serviços de consultoria e treinamento em tecnologias de gestão, onde a relevância dos ativos intelectuais como fator crítico de sucesso torna-se ainda mais crucial, pois suas atividades são executadas essencialmente através de pessoas.

DELIMITAÇÃO DA DISSERTAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A contabilidade, através de sua própria história, alicerçou sua disseminação de informações através de balanços patrimoniais e de relatórios financeiros baseados exclusivamente nos ativos físicos e financeiro das empresas, ou seja, praticamente o que era tangível. Entretanto, com a evolução da informação, conhecimento e tecnologia, outros fatores resultantes passam despercebidos na contabilidade. Na verdade, estamos tratando dos intangíveis, fatores não contemplados na contabilidade clássica o que gera uma lacuna entre o valor real de uma empresa e sua posição contábil. O atual cenário econômico não tem sido bem captado pelas lentes da contabilidade “tradicional”. O valor de uma empresa está nos seus ativos e esses se apresentam sob quatro formas: três formas precisas e mensuráveis, e uma quarta forma imprecisa e essencialmente não-mensurável.

- Primeira categoria de ativos – circulantes/ realizáveis a longo prazo
- Segunda categoria de ativos – investimentos
- Terceira categoria de ativos – imobilizado/diferido
- Quarta categoria de ativos – intangíveis (não possuem existência física, mas representam valor para a empresa).

A quarta categoria, os intangíveis, é de difícil avaliação precisa, sendo hoje o grande desafio estabelecer modelos de mensuração capazes de convencer tanto os empreendedores/ investidores como a classe contábil no sentido de tornar presente nos relatórios contábeis também os elementos de ativo intelectual.

Segundo Edvinsson e Malone (1998), a contabilidade tradicional, que descreveu com tanto brilho as operações das empresas durante meio milênio, não tem conseguido acompanhar a revolução que está ocorrendo no mundo dos negócios.

As distorções encontradas em bolsas, como por exemplo o valor das ações da Microsoft, que são negociadas a US\$ 63 acima de seu valor contábil, levam os investidores a conviver com esses mistérios do mercado acionário. Sendo obrigados a encontrar suas próprias explicações, eles podem ver o fluxo de caixa do ano anterior porque está registrado nos documentos financeiros, mas quando se trata de avaliar mudanças no valor dos ativos intangíveis que irão gerar fluxos de caixa futuros, eles não têm por onde se orientar. Em decorrência destas incertezas, empresas ricas em ativos intangíveis tendem a flutuar muito no mercado. Sveiby (1998).

Antunes (2000) destaca que a contabilidade, como um sistema especial de informações, deve contemplar os novos requisitos exigidos pelo momento atual, devendo por meio de averiguações e de análises criteriosas, e utilizando-se de método científico de pesquisa, buscar demonstrar o impacto desse novo conceito de Capital Intelectual, demonstrando o que vem sendo feito para mensurá-lo.

Schmidt e Santos (2002) relatam o crescimento assustador dos ativos intangíveis em relação aos ativos tangíveis na composição do patrimônio das organizações, deixando uma preocupação cada vez maior por parte de estudiosos e investidores sob como analisar este hiato do valor econômico da entidade e seu valor contábil.

Levando-se em consideração a fragilidade já mencionada da contabilidade em abranger e gerenciar esta nova fonte de riquezas que é o Capital Intelectual, e baseado em obras como Edvinsson e Malone (1998), Sveiby (1998), Stewart (1998), Fitz-Enz (2001), Klein (1998), Schmidt e Santos (2002), Antunes (2000), Davenport (2001) e Nonaka (1995) entre outros, pioneiros e pesquisadores deste tema vêm a servir de embasamento para o desenvolvimento do presente trabalho.

A empresa escolhida para o estudo de caso, a Converge – Tecnologias de Gestão, representa bem o foco desta dissertação, pois suas atividades são concentradas nas competências

de seus colaboradores e nos relacionamentos com clientes, ou seja, centra-se no conhecimento humano, em sua estrutura organizacional e no estreito convívio com seus clientes, elementos fundamentais do intangível.

Este trabalho tem como foco principal a mensuração do Capital Intelectual, utilizando como base o modelo SKANDIA NAVIGATOR, da empresa sueca prestadora de serviços no ramo de seguros, com as devidas adaptações à realidade brasileira na Converge – Tecnologias de Gestão.

ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No Capítulo 1, denominado Revisão da Bibliografia, é analisada a teoria disponível sobre o tema proposto - Capital Intelectual -, evidenciando os conceitos e definições apresentados pelos principais autores do tema, iniciando pela Gestão do Conhecimento, assim como a importância do Capital Intelectual na economia, a identificação da importância estratégica do Capital Intelectual e a criação de valor nas organizações, finalizando com a apresentação dos principais modelos de mensuração do Capital Intelectual, com destaque para o modelo Skandia Navigator.

O Capítulo 2 discorre sobre o método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento da dissertação, a partir de análise da literatura disponível sobre o tema e a identificação da forma utilizada no presente trabalho.

No Capítulo 3 se apresentam as principais características, sob o aspecto organizacional da organização pesquisada, abordando brevemente seu histórico, sua estrutura e principais atividades relacionadas ao seu planejamento estratégico além das ferramentas utilizadas pela empresa visando à integração de seus objetivos, sua relação com o mercado, colaboradores, fornecedores etc. Ainda, no Capítulo 3, se formula um modelo de cálculo do Capital Intelectual da empresa pesquisada, com base no levantamento bibliográfico efetuado em conjugação dos dados identificados na empresa em forma de estudo de caso.

Por fim, fechando a dissertação, são apresentadas as Considerações Finais do trabalho exploratório desenvolvido, tanto da pesquisa bibliográfica como do estudo de caso na organização, que culminou no modelo de mensuração do Capital Intelectual.

OBJETIVOS

Levando em consideração a delimitação do tema e a questão central da pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

OBJETIVO GERAL

Mensurar o Capital Intelectual segundo o modelo Skandia Navigator, de Edvinsson e Malone (1998) da empresa de prestação de serviços em consultoria de Gestão e Treinamento denominada Converge - Tecnologias de Gestão.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conceituar Capital Intelectual e seus elementos;
- Adaptar o modelo Skandia Navigator à realidade da Converge - Tecnologias de Gestão, empresa de prestação de serviços brasileira;
- Identificar os fatores que geram o Capital Intelectual na Converge - Tecnologias de Gestão, empresa de consultoria em Gestão e Treinamento;
- Identificar os indicadores de desempenho relacionados com o Capital Intelectual na Converge - Tecnologias de Gestão, contemplando as partes interessadas.

1. REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

Com vistas à fundamentação desse trabalho e à uma melhor compreensão do tema pesquisado, são apresentados a seguir alguns conceitos e definições.

1.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Ativo - do latim *activu*, que exerce ação; que age, funciona, trabalha, se move; que tem participação ou influência, praticante, atuante; a totalidade dos bens de uma empresa, ou pessoa, inclusive os direitos suscetíveis de avaliação.

Schmidt e Santos (2002, p.12) caracterizam os ativos como agentes controlados por uma entidade que geram benefícios presentes ou futuros.

Segundo Hendriksen e Breda (1999, p.286), ativos devem ser definidos como potenciais fluxos de serviço ou como direitos a benefícios futuros sob controle da organização.

Para Iudícibus (1997, p.124) “ativos são recursos controlados pela entidade, capazes de gerar fluxos de caixa”.

Segundo Sprouse e Moonitz (*apud* Iudícibus 1997, p.123), “*ativos representam benefícios futuros esperados, direitos que foram adquiridos pela entidade como resultado de alguma transação corrente ou passada*”.

O termo intangível vem do latim *tangere*, que significa tocar. Desta forma, os bens intangíveis são os que não podem ser tocados, porque não possuem corpo físico. Contudo, a tentativa de relacionar a etimologia da palavra *intangível* à definição contábil dessa categoria

não será exitosa, haja vista que muitos outros ativos não possuem tangibilidade e são classificados como se tangíveis fossem (Schmidt e Santos, 2002).

Tem-se como uma das definições mais adequadas a de Kohler (*apud* Iudícibus, 1997, p.203), que define intangível como ” *ativos de capital que não têm existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que, antecipadamente, sua posse confere ao proprietário*”.

Na visão de Sá e Sá (1995, p.35), ativo intangível “*encerra o mesmo que ativo imaterial; valores que não encontram um correspondente corpóreo, como Fundo de Comércio ou Aviamento, Patentes de invenção etc. Pode ser chamado também de Ativo incorpóreo*”.

Capital – essencial; que tem muita importância; valor disponível; todo o bem econômico suscetível de ser aplicado à produção; toda a riqueza capaz de dar renda e que é empregada ou destinada a obter nova produção; fundo de dinheiro para constituição e operação de uma empresa; - de giro: numerário que uma empresa deve manter para atender às necessidades diárias, como compra de matéria-prima, pagamento de impostos, salários e outras despesas. (Bueno, 1981).

Intelectual – relativo à inteligência; pessoa dada ao estudo; pessoa de grande cultura literária.(Michaelis, 1998).

Pelos significados dos vocábulos, nota-se que “ativo intangível” e “capital intelectual” são considerados fontes de riqueza relacionadas à capacidade de entender, pensar, raciocinar, interpretar; de compreender relações entre fatos, descobrir significados de resolver problemas; de aprender e de se adaptar a novas situações.

A despeito de o capital intelectual ser conceituado e classificado, nota-se, para fins de uma melhor compreensão do tema, a necessidade de uma definição universalmente aceita.

Segundo Stewart (1998), o Capital Intelectual é composto pela matéria intelectual, isto é, pelo conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência que podem ser utilizados para gerar riqueza.

Klein (1998, p.1) conceitua Capital Intelectual das empresas como “seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis”.

Wallman (apud Edvinsson e Malone, 1998) conclui que a definição do Capital Intelectual é abrangente o suficiente para incluir a capacidade intelectual humana – como lembranças de nomes de produtos e marcas registradas -, além dos ativos contabilizados no balanço patrimonial.

Jóia (2001) comenta: o Capital Humano não pertence à empresa, pois é consequência direta da soma das habilidades e especialidades de seus empregados. O Capital Estrutural pertence à empresa e pode ser negociado (pelo menos em teoria), sendo o ambiente real construído pela companhia para administrar e gerar seu conhecimento de forma adequada. É composto por todos os processos internos e externos que existem dentro da empresa e entre ela e seus outros parceiros (capital de processos); pelo capital de relacionamento, ligado aos fornecedores, clientes prestadores de serviços e outros parceiros principais envolvidos; e pelo capital da inovação, uma consequência direta da cultura da empresa e de sua capacidade de criar conhecimento existente.

Segundo MacDonald (apud Stewart, 1998, p.60), Capital Intelectual é definido como “*conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial*”.

Klein e Prusak (apud Stewart, 1998, p.61) definem Capital Intelectual como “*material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir em ativo de maior valor*”

Edvinsson e Malone (1998) conceituam Capital Intelectual como sendo o conhecimento adquirido, a experiência aplicada, a tecnologia das atividades-fim, o relacionamento com os clientes e as habilidades e competências profissionais que proporcionam vantagem competitiva.

Para eles, o Capital Intelectual é composto por fatores que dão sustentação às empresas e que assumem tipicamente duas categorias:

1. Capital Humano: representado pelos conhecimentos, experiência, poder de inovação, habilidades e competências dos funcionários, os valores, a cultura e filosofia da empresa.

2. Capital Estrutural: representado pelos equipamentos, *software*, bancos de dados, patentes, marcas registradas e tudo o mais que envolve a capacidade organizacional. O capital estrutural pode ser negociado. O capital estrutural é composto pelo capital organizacional (constituído pelo capital de inovação e capital de processos) e o capital de clientes.

Saint-Onge (*apud* Edvinsson e Malone, 1998), Stewart (1998) e Alle (1997) consideram o Capital de Clientes como uma categoria à parte, equivalente ao Capital Estrutural, sugerindo que o relacionamento de uma empresa com seus clientes é diferente das relações mantidas com seus empregados e parceiros estratégicos. Corresponde ao valor da empresa, subtraindo-se seu valor contábil e o valor das patentes e dos direitos autorais.

Allee (1997) afirma ainda que algumas empresas reconhecem uma quarta categoria de componente do Capital Intelectual: o Capital Social, formado pelas relações da empresa com a comunidade e a sociedade, enfim, com o ambiente no qual a empresa esta inserida.

Para Brooking (1997), o Capital Intelectual é classificado nas seguintes categorias:

- Ativos de Mercado: inclui as marcas, o posicionamento no mercado, a base de clientes, o nome da empresa, os canais de distribuição etc.
- Ativos de Propriedade Intelectual: inclui a propriedade intelectual protegida por lei, tais como *copyrights*, licenças e *trade marks*.
- Ativos de Infra-Estrutura: corresponde à filosofia de gestão, à cultura corporativa, aos processos, enfim, ao impacto do sistema de tecnologia da informação na forma da empresa relacionar-se interna e externamente.
- Ativos Humanos: composto pelas qualificações, conhecimentos, competências e outros ativos da força de trabalho que são utilizados pela empresa como forma de retribuição pelo pagamento de salários e/ou honorários.

Segundo Fitz-Enz (1998), o Capital Intelectual tem sido identificado, tanto como ativo intangível como ativo intelectual, integrando três aspectos: organizacional, relacional e humano.

1. Capital Organizacional: Tem foco na propriedade intelectual, sendo avaliado pela qualidade da gestão de processos.
2. Capital Relacional: Tem foco nas relações dos empregados com pessoas e grupos externos à organização; clientes, fornecedores, grupos comunitários, agências governamentais e outros.
3. Capital Humano: Tem foco na aprendizagem organizacional e no conhecimento dos indivíduos.

Segundo Stewart (2002), quatro são os passos do processo de desenvolvimento de uma estratégia para o gerenciamento do Capital Intelectual:

1. identificar e avaliar o papel do conhecimento no negócio;
2. associar as receitas aos ativos do conhecimento que as produzem;
3. desenvolver uma estratégia para reforçar, mediante investimentos, e explorar seus ativos intelectuais; e
4. melhorar a eficiência do trabalho do conhecimento e dos trabalhadores do conhecimento.

Para Stewart, “o ponto-chave é selecionar ferramentas de mensuração do Capital Intelectual e de avaliação da gestão do conhecimento que realmente contribuam para a estratégia e para os resultados financeiros da empresa”.

Sveiby (1998) não utiliza a expressão Capital Intelectual para definir a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil de uma empresa, alegando que essa diferença está muito ligada a ativos intangíveis, resultantes da ação humana.

Foi Sveiby o primeiro autor a classificar os ativos do conhecimento em três categorias:

- Estrutura Interna: refere-se à organização, seu modelo de gestão, estrutura societária, sistemas manuais, atitudes, P&D, *software*, incluindo patentes, conceitos, modelos e

sistemas administrativos e de computadores desenvolvidos internamente ou adquiridos, e a cultura organizacional.

- Estrutura Externa: refere-se às relações com clientes e fornecedores, marcas, marcas registradas, reputação e imagem da empresa no mercado em que atua.
- Competência dos Funcionários: refere-se ao nível de escolaridade, experiência profissional, capacidade e flexibilidade de agir para criar ativos tangíveis e intangíveis.

Para Sveiby (1998), a competência é composta por cinco elementos mutuamente dependentes:

1. Conhecimento explícito: adquirido principalmente pela informação e pela educação formal;
2. Habilidades: envolve proficiência prática (física e mental), adquirida por treinamento e exercício;
3. Experiência: decorrente da reflexão e aprendizado sobre os erros e acertos passados;
4. Julgamentos de valor: são as percepções e juízos de valor do que o indivíduo considera certo ou errado;
5. Rede social: formada pelas relações do indivíduo com outros e com grupos, dentro de um ambiente e cultura transmitidos pela tradição.

Autores como Strassmann (1999), denominam Capital Intelectual como Capital do Conhecimento.

Para fins desse trabalho, o conceito de Capital Intelectual adotado, baseado em Edvinsson e Malone (1998), Stewart (1998), Klein (1998) e Allee (2000), é o seguinte:

Capital intelectual é a posse da informação, conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, propriedade intelectual, especialização, habilidades profissionais, relacionamentos e diversos fatores intangíveis que proporcionam riqueza ou vantagem competitiva.

Tendo em vista que nos últimos anos a literatura sobre Capital Intelectual passou por refinamentos dos conceitos e uma convergência em termos de definição, esse estudo utilizará a definição de Capital Intelectual que tem sido mais adotada pela maioria dos pesquisados, tais como (Peppard e Rylander, 2001) em consonância com ALLEE (1999), conforme ilustrado na figura abaixo:

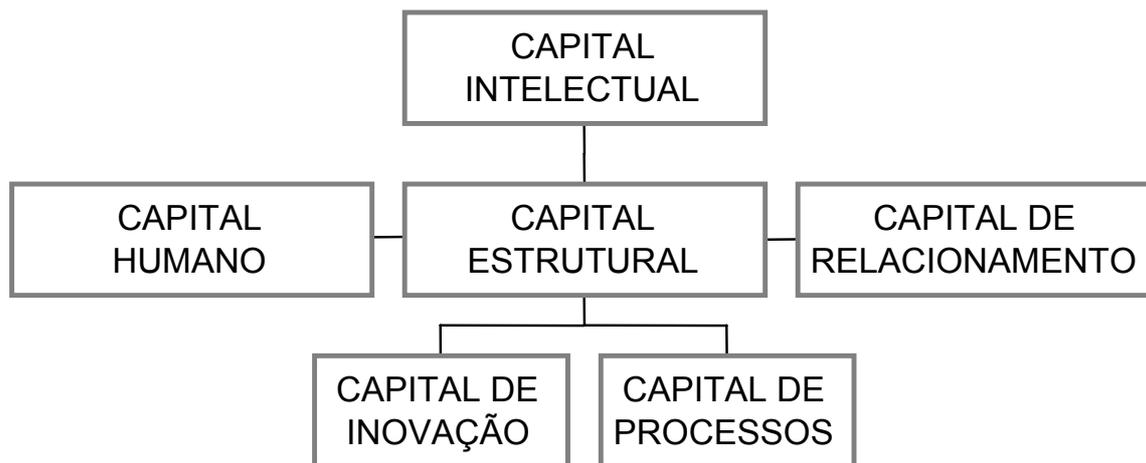


Figura 1. Definição de Capital Intelectual

Fonte: adaptado de Peppard e Rylander (2001)

Capital Humano: inclui os conhecimentos, a experiência, a escolaridade, a criatividade, o poder de inovação, a capacidade de agir em diversas situações e a habilidade dos funcionários para na realização eficaz de suas atividades.

Capital Estrutural: corresponde aos equipamentos, *software*, sistemas, nomes de produtos, marcas, imagem da empresa, patentes, direitos autorais, filosofia empresarial e outros aspectos estruturais que incrementam as competências dos funcionários. Pode ser subdividido em Capital da Inovação (constituindo-se de ativos e talentos intangíveis utilizados para criação e implantação de novos produtos) e Capital de Processos (processos, técnicas, métodos e programas voltados para potencializar a eficiência administrativa e operacional).

Capital de Relacionamento: corresponde aos relacionamentos da empresa com seus clientes, fornecedores, parceiros, colaboradores em geral, a comunidade, o meio-ambiente, enfim com todos os seus públicos de relacionamento.

Considera-se esta definição de Capital Intelectual como sendo a mais adequada para esse trabalho porque sugere que a organização é um sistema aberto que interage com aspectos sociais e ambientais que interferem diretamente no seu desempenho.

1.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento pode ser entendida como sendo o principal instrumento para viabilizar o que a empresa sabe.

Estudos realizados em empresas que implementaram projetos de Gestão do Conhecimento têm mostrado que o índice de sucesso é maior do que os registrados nos primeiros programas de Gestão pela Qualidade Total, nos anos 1980, e de Reengenharia, no início da década passada.

Na verdade, conhecimento é um tema muito antigo, e que foi tratado por Platão, Aristóteles e outros tantos pensadores ao longo da história. Também nas empresas esse assunto não é novo, pois sempre se valorizou a experiência, o *know-how* das pessoas. E há um bom tempo o conhecimento já é considerado uma importante fonte de vantagem competitiva.

Antes de mais nada, é preciso compreender o que é conhecimento. Primeiro, conhecimento pode ser considerado como parte de uma pessoa, grupo ou empresa. O foco principal da Gestão do Conhecimento é viabilizar a utilização do conhecimento no nível organizacional.

Para Boff (2001), conhecimento é o resultado da interpretação da informação e de sua utilização para algum fim, especificamente para gerar novas idéias, resolver problemas ou tomar decisões. Em outras palavras, o conhecimento existe quando a informação é interpretada por alguém, e assim contextualizada. O conhecimento, portanto, é resultado de nossa aprendizagem, daquilo que experimentamos e podemos utilizar novamente em diversas situações.

Tendo em vista que a maioria dos autores enfatiza a importância do conhecimento como elemento constitutivo do capital intelectual, e este está inserido no contexto da Gestão do Conhecimento, nesse trabalho é evidenciada a diferença conceitual entre a Gestão do Capital Intelectual e a Gestão do Conhecimento, e esclarece-se a relação entre ambas.

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no limiar da década de 1990 e difundiu-se rapidamente entre as empresas pelo mundo todo. Trata-se, basicamente, de uma ferramenta de gestão para administrar a informação e agregar-lhe valor.

Segundo Sveiby (1998), a economia da era do conhecimento oferece recursos ilimitados porque a capacidade humana de gerar conhecimentos é infinita. Ao contrário dos recursos físicos, o conhecimento cresce quando é compartilhado. A produção humana pode ser vista como uma criação de conhecimentos e a distribuição como uma criação de conhecimentos em conjunto com os clientes. “Conhecimento é uma capacidade de agir continuamente por um processo de saber com vistas a nos ajudar a sobreviver em um ambiente quase sempre hostil”.

Dibella e Nevis (1999) afirmam que as empresas constroem seus conhecimentos sob três perspectivas:

- Perspectiva Normativa: na qual a aprendizagem organizacional acontece, em sua íntegra, dentro de condições absolutamente exclusivas que se dão pela aprendizagem pela própria experiência e pela experiência de outras organizações e para a transferência de conhecimento.
- Perspectiva Desenvolvimental: corresponde ao aprendizado da organização aprendiz e representa o último estágio do desenvolvimento organizacional, por meio de mudança evolucionária ou ambas.
- Perspectiva Capacitacional: supõe que a aprendizagem é uma qualidade inata em qualquer organização e que existem inúmeras maneiras dela aprender. O modo como as experiências são reconhecidas e como elas dão forma a novos conhecimentos é afetado pela capacidade simultânea de adaptação dos diferentes grupos e organização (*apud* Brown e Duguid, 1991).

DiBella e Nevis (1999) consideram fundamental que as “organizações aprendizes” possuam capacidade de enfrentar as mudanças ocorridas em seu redor. Exemplifica-se tal

situação quando sucessivos aumentos de preço da gasolina na década de 1970 levaram as montadoras de automóveis americanas a projetar carros menores e de baixo consumo. Observa-se que, se houvesse maior agilidade nestas empresas em relação à mudança enfatizada, não teriam perdido uma boa fatia de mercado para os fabricantes de carros japoneses.

Na visão de Cavalcanti (2001), o modelo do capital do conhecimento é composto por quatro capitais que devem ser devidamente monitorados para a efetiva Gestão do Conhecimento de uma organização:

- Capital Ambiental: é definido como o conjunto de fatores que descrevem o ambiente onde a organização está inserida, considerando as características sócio-econômicas da região, políticas e tecnológicas.
- Capital Estrutural: representa um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e sistemas de computador, assim como a cultura da organização, identificado efetivamente como posse da organização.
- Capital Intelectual: refere-se tanto à capacidade, à habilidade e à experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização, um intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para gerar lucro ou aumentar seu prestígio e reconhecimento social.
- Capital de Relacionamento: é aquele que valoriza e incentiva que uma empresa estabeleça alianças estratégicas com clientes, fornecedores, sindicatos, governo, instituições financeiras, competidores, meios de comunicação e grupos de interesses.

Liebowitz e Beckman (1998) e Beckman (1999) consideram Gestão do Conhecimento como o conjunto de processos para identificar o conhecimento que está presente nas pessoas e proporcionar condições adequadas de criação, transferência e utilização desse conhecimento.

Consideram ainda que a Gestão de Conhecimento é um conjunto de estratégias para:

- criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento; e
- estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão.

Teixeira Filho (2000) correlaciona “Gestão do Conhecimento”, “Capital Intelectual”, e “Inteligência Competitiva” como termos surgidos para melhor caracterizar uma nova área de interesse na administração das organizações. Enfatiza que nas primeiras décadas da informática, o objetivo foi gerenciar dados, e até hoje ainda mantemos um grau de importância sobre os dados (estrutura de dados, arquitetura de dados, bancos de dados, *data warehouses*), mas que faltava algo: transformar dados em informação - e isso requer meios, ou seja, ferramentas.

Entretanto, nossa realidade requer transformar informação em conhecimento - e para isso é necessário tempo. Acrescenta ainda que “conhecimento não é nem dado nem informação, mas está relacionado a ambos” (Teixeira Filho, 2000, p.21). Classifica informação em “dado que faz sentido”, e que o conhecimento seria então “um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto” e – por que não? – criatividade aplicada e avaliação de novas experiências e informações, gerando grande interesse às organizações. “A Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização” (Teixeira Filho, 2000, p.22).

De acordo com Knapp (1998), Gestão do Conhecimento é, fundamentalmente, um conjunto de processos com vistas à inovação, criação, aquisição, organização, aplicação, compartilhamento e renovação de conhecimento para a transformação de capital intelectual em valor.

Garvin (2002) define: “Uma organização que aprende é uma organização hábil na criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção do conhecimento, e também na modificação deliberada de seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*”.

Pode-se verificar que essa definição já começa com uma verdade: novas idéias são essenciais para que haja aprendizagem. Desta forma, o autor divide em três etapas os estágios de aprendizagem: adquirir informações agrupando fatos, observações e dados; interpretar informações, produzindo perspectivas, posições e uma compreensão refinada; utilizar ou aplicar as informações, desempenhando tarefas, atividades e adotando novos comportamentos.

Gurteen (1998) considera a gestão do conhecimento abrangente e aplicável a toda a organização em uma concepção holística. Para ele, o foco e a responsabilidade da Gestão do Conhecimento concentra-se no Trabalhador do Conhecimento. Baseado nessa premissa, conceitua a Gestão do Conhecimento como “um grupo emergente de projetos organizacionais, princípios operacionais, processos, estruturas organizacionais, aplicações e tecnologias que auxiliam os trabalhadores do conhecimento a alavancar sua criatividade e habilidade para agregar valor ao negócio da empresa”.

Para Devenport e Prusak (1998), que estudaram trinta e um projetos da Gestão do Conhecimento em vinte empresas diferentes, esta é uma prática em evolução. Segundo eles, os principais fatores que, inter-relacionados, podem contribuir para o sucesso de um projeto de Gestão do Conhecimento, são:

- desenvolvimento de uma cultura orientada para o conhecimento; e
- a infra-estrutura humana e o apoio da alta gerência, em especial em projetos corporativos para mudanças radicais.

Consideram-se ainda que o sucesso da Gestão do Conhecimento carece de uma combinação diferente de habilidades humanas, técnicas e econômicas, complementando as estratégias do negócio, e sua gestão.

Estudos realizados por Nonaka e Takeuchi (1997) a partir da análise de indústrias japonesas na década de 1980, classificaram o conhecimento em explícito e tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser transmitido formalmente entre as pessoas, por meio de especificações, manuais e instruções de trabalho. O conhecimento tácito é aquele incorporado à experiência individual, sendo de difícil articulação na linguagem formal por envolver fatores intangíveis como crenças e valores pessoais. O conhecimento tácito manifesta-se na ação, e sendo dinâmico, é difícil mensurar seu desempenho. Para Nonaka e Takeushi (1997), a dinâmica da criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, onde a interação entre o conhecimento tácito e explícito ocorre repetidamente.

Observa-se que a abordagem de Nonaka e Takeushi (1997) é oposta à de Senge (1998), pois este considera o indivíduo como o principal meio de alavancagem para a aprendizagem

organizacional, enquanto aqueles partem da premissa de que o indivíduo interage com a organização, processando e criando conhecimento.

Em termos de aplicação¹, de acordo com a pesquisa realizada pela Harvard Business Review em 1998 (*apud* Radiografia da Gestão do Conhecimento, HSM Management, 22 setembro-outubro 2000, p.63) em 1626 empresas, observa-se que:

- 52,5% das empresas pesquisadas possuem programas de gestão do conhecimento ou pretendem lançar algum;
- 75% das empresas pesquisadas enfatizam o ambiente de trabalho como elemento fundamental para compartilhar e transferir conhecimento entre os funcionários;
- 79% das empresas pesquisadas identificam informações potencialmente úteis e estabelecem banco de dados repositórios e sistemas de recuperação de informações;
- das empresas que possuem programas eficazes, as principais dificuldades apontadas são: fazer com que as pessoas busquem as melhores práticas (49%), medir os resultados (43%) e fazer com que as pessoas compartilhem seu conhecimento (38%);
- 78% das empresas que possuem programas eficazes objetivam maior satisfação do cliente, 60% buscam maior satisfação dos funcionários e 59% à inovação de produtos e serviços;
- 60% das empresas que possuem programas eficazes consideram que os ativos intangíveis influenciam total ou parcialmente o valor de mercado ou o preço de ação da empresa.
- Independente do conceito e tipo de abordagem mais utilizados, a grande maioria dos autores considera a Gestão do Conhecimento fundamental para a consecução das estratégias empresariais. Desta forma, pode-se citar algumas experiências bem sucedidas (Quadro 1):

¹ Outras informações sobre projetos de gestão do conhecimento implantados com sucesso podem ser obtidas em Davenport, De Long e Beers (1998).

EMPRESA	FILOSOFIA	PRÁTICA	BENEFÍCIOS
British Petroleum	Toda iniciativa de gestão do conhecimento deve ser dirigida para uma necessidade empresarial real, a fim de melhorar o desempenho empresarial.	Os gerentes do conhecimento buscam e codificam as lições aprendidas em suas unidades de negócios. Uma comunidade de práticas dissemina essas lições na intranet da empresa.	Economia significativa de custos na abertura de pontos-de-venda e mais eficiência na perfuração de poços de petróleo e outros empreendimentos.
Ernest & Young	O conhecimento especializado existente deve ser captado e disseminado através da organização, em todo o mundo, para evitar a reinvenção da roda.	As comunidades de interesse publicam o conhecimento das melhores práticas em forma de “Knowledge containers”, para serem apreendidas e aplicadas pelos outros	Os consultores podem acelerar a solução de problemas e levar os resultados aos clientes mais rapidamente.
Xerox	É crucial alavancar knowledge dos funcionários, pois o negócio principal da empresa é prestar serviços de assistência técnica aos clientes.	Os representantes de campo contribuem com dicas eletrônicas em uma plataforma Padronizada para o compartilhamento de conhecimento, utilizada no mundo inteiro.	Redução de custos de peças e mão-de-obra.
Banco Mundial	O compartilhamento da especialização em desenvolvimento ao redor do planeta deveria ser limitado. O intuito é atingir a missão de erradicar a pobreza mais rapidamente nos países em desenvolvimento.	Os especialistas e gerentes de tarefa em todo o mundo utilizam a internet para compartilhar conhecimentos e experiências na solução de problemas de desenvolvimento.	A solução acelerada de problemas ajuda os países em desenvolvimento a superar crises muito mais rápido do que no ano passado.

Quadro 1 – Experiências bem-sucedidas em Gestão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de HSM Management, 22 de setembro-outubro 2000, p. 51-60

Pelo exposto, pode-se entender que a Gestão do Capital Intelectual está relacionada à gestão de pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos, enquanto que a Gestão do Conhecimento está relacionada às pessoas e à tecnologia da informação. Cabe ressaltar que a importância da gestão do conhecimento está em fazer fluir, pela organização, o fluxo de conhecimentos necessários para uma melhor interação entre o capital humano, estrutural e de clientes.

Os estudos sobre Capital Intelectual relevantes são recentes e sua ascensão na economia pode ser compreendida a partir da revolução causada pela tecnologia da informação e sua conseqüente influência na transformação das organizações, da economia e das sociedades.

Para (Rodriguez, 2002) a transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento representa uma mudança no perfil das atividades, alterando e até eliminando determinadas atividades, principalmente aquelas relacionadas a rotinas físicas e intelectuais. Como exemplo deste processo de transformação podem ser listados:

- CKO (*Chief Knowledge Officer*): tem a função de liderar o processo de mudança para o gerenciamento orientado para o conhecimento, possuindo diversas variações;
- Diretor de Capital Intelectual (*Director of Intellectual Capital*), é utilizado pela Skandia e sua ênfase é a gestão dos valores intangíveis da organização;
- Diretor de Transferência de Conhecimento (*Director of Knowledge Transfer*), é utilizado pelo Buckman Laboratories;
- Diretor Geral do Gerenciamento do Capital Intelectual (*Director of Intellectual Asset/Intellectual Capital Management*), é utilizado pela Dow Chemical.

Complementa Rodriguez (2002), que são funções do CKO:

- capacitar as pessoas para o uso adequado dos valores intangíveis existentes na organização;
- desenhar e implementar um modelo de gestão baseado no conhecimento e valores intangíveis, considerando bibliotecas, bases de conhecimento, redes de computadores, centros de pesquisas e uma estrutura organizacional baseada no conhecimento;
- gerenciar o relacionamento externo com provedores de informação e conhecimento, construindo assim uma rede de relacionamentos externos a partir de parcerias, contratações e associações;
- fornecer os elementos críticos para a criação do conhecimento, utilizando-os na organização, facilitando os esforços para melhoria de tais processos, se assim for necessário. Como por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos, pesquisa de mercado e o desenvolvimento de estratégias para o crescimento do negócio;
- projetar e implementar as diversas formas de gestão de conhecimento, tais como aquisição, venda, uso de recursos específico, fusões de culturas trazendo novas formas de sinergia a partir das diferenças, capacidade de adaptação a novos ambientes, capacidade de criação e manutenção de informais de conhecimento auto-organizáveis;

- medir e gerenciar o valor do conhecimento a partir da tradicional análise financeira e também considerando os valores intangíveis;
- definir políticas e orientações ligadas ao modelo de gestão orientado ao conhecimento, assim como as competências essenciais a serem desenvolvidas na empresa; e
- liderar o estabelecimento das estratégias relacionadas aos recursos orientados à criação e ao desenvolvimento do conhecimento da empresa.

Conforme Thurow (2001), no futuro, com o conhecimento substituindo os recursos naturais como ingrediente-chave na 3ª Revolução Industrial, as mesmas distribuições percentuais de riqueza humana e física irão condizer com classificações gerais diferentes. O valor dos recursos humanos estará em ascensão e o dos recursos naturais em queda.

1.3 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL NA ECONOMIA

A importância do Capital Intelectual permitiu a diversos autores criarem diferentes modelos de mensuração do Capital Intelectual, abordando sua relevância quanto a diversos aspectos relacionados a fatores econômicos, sociais e organizacionais.

Castells (1999) afirma que a tecnologia pode influenciar a capacidade de transformação das sociedades, pois é a forma específica da relação entre a mão-de-obra e o processo produtivo. Desta forma, as relações técnicas de produção definem os modos de desenvolvimento, ou seja, os procedimentos pelos quais os trabalhadores atuam sobre a matéria para gerar o produto. Assim, à medida que o conhecimento oriundo das descobertas científicas e tecnológicas avança, os paradigmas das sociedades se alteram, remodelando as relações entre a economia, o Estado e a sociedade.

Dessa forma, observa-se que, no período agrário, o desenvolvimento é decorrente do trabalho braçal e da utilização dos recursos naturais; já na era industrial, ele resulta da geração e distribuição de energia. Atualmente, a fonte da produtividade encontra-se na tecnologia de geração de conhecimento e processamento da informação, tornando a mente humana uma força direta de produção.

Conforme Castells (1999), a revolução da tecnologia da informação iniciou nos Estados Unidos, no limiar dos anos setenta, com a invenção do microprocessador. Passando depois pela influência de diversos fatores institucionais, econômicos e culturais, esta revolução exerceu um papel decisivo na reestruturação organizacional, econômica e produtiva das nações, redefinindo relações, valores e papéis na sociedade. Além disso, o desenrolar da revolução da tecnologia da informação contribuiu para a formação de centros de pesquisa, instituições de educação superior e empresas de tecnologia avançada que passaram a formar redes de empresas físicas ou virtuais voltadas para o desenvolvimento de novos conhecimentos e empreendimentos diretamente relacionados à produção industrial e às aplicações comerciais.

Distinguindo-se das revoluções tecnológicas anteriores, a revolução da tecnologia da informação difundiu-se rapidamente pelo globo, exercendo influência em diferentes contextos culturais/institucionais/nacionais, e assim estabelecendo os alicerces da sociedade atual.

Para Coutinho e Ferraz (1995), com o novo paradigma tecnológico e a nova economia global, as organizações voltaram-se para o aumento da produtividade e da competitividade. A demanda mundial por qualidade superior e quantidade suficiente impulsionaram a diversificação dos mercados, tornando obsoleto o modelo organizacional racional e verticalizado, voltado para a produção padronizada. Surge daí um novo sistema flexível de produção com novos métodos de gerenciamento inspirados nos métodos das empresas japonesas. Jargões como *just in time*, multifuncionalidade e células de trabalho emergiram com novas formas organizacionais, redefinindo processos de trabalho, descentralizando e automatizando atividades, diminuindo níveis hierárquicos e alterando a organização e as relações de trabalho.

A busca por maior eficácia e flexibilidade incentivou as organizações a utilizarem diferentes estratégias empresariais, tais como a terceirização, a formação de alianças estratégicas, fusões e aquisições, operando por meio de franquias e formando redes empresariais para melhorar sua capacidade de resposta rápida às mudanças e de redução de custos.

A pressão desse novo ambiente competitivo faz surgir novas formas organizacionais, tais como as redes, que podem expandir-se para diversas locais geográficos pelo poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico. Para usufruir dos benefícios da

estrutura em redes, a empresa teve que incorporar este modelo internamente, passando a caracterizar-se pelos seguintes principais aspectos:

- organização do trabalho por processos;
- horizontalização da estrutura organizacional;
- diminuição dos níveis de hierárquicos;
- descentralização do poder;
- virtualidade;
- conectividade;
- gerenciamento e trabalho em equipe;
- maximização da interação com fornecedores e clientes;
- disponibilização de informação e capacitação profissional para todos os níveis funcionais.

A habilidade organizacional de criar, compartilhar e gerar novos conhecimentos torna-se o pilar básico da inovação para a competitividade em um sistema econômico calcado em informação e tecnologia. Neste sentido, verifica-se uma mudança no perfil do trabalhador, que passa a ser valorizado pela suas experiências, qualificações, habilidades e nível educacional.

Desta forma, a organização em rede modifica radicalmente a operação e os resultados do processo produtivo, bem como as relações de poder e cultura, uma vez que o conhecimento passa a se constituir como elemento estratégico, tornando a capacidade intelectual das pessoas a principal fonte de produtividade da economia.

Por tudo isso, nota-se que a Revolução da Informação reduziu a importância da “velha economia”, desenvolvendo novas opções de trabalho, exigindo novas habilidades, novos tipos de organizações e gestão. É o conhecimento que, enfim, torna-se o fator mais importante da produção.

Em conseqüência, o reconhecimento da importância dos ativos intelectuais como recurso econômico proeminente torna-se inevitável, e o gerenciamento dos mesmos passa a ser uma questão de sobrevivência das organizações, visto que a competitividade dependerá cada vez mais dessa vantagem competitiva

Segundo Fitz-Enz (1998), o interesse público mundial pelo Capital Intelectual foi originado a partir da publicação do artigo “*O Ativo Mais Valioso de Sua Empresa: O Capital Intelectual*”, de Thomas Stewart, na revista Fortune, em outubro de 1994. Entretanto, conforme Edvinsson e Malone (1998), vale ressaltar que antes desta publicação houve outras iniciativas pioneiras:

- Em setembro de 1991, a Skandia, a maior companhia de seguros e de serviços financeiros da Escandinávia, instituiu a primeira função corporativa de Capital Intelectual. Seu objetivo era incentivar o crescimento e desenvolver o Capital Intelectual da empresa como valor visível e permanente que completasse o balanço patrimonial. Assim, poderia forjar um elo desse com as demais funções na empresa, tais como desenvolvimento de negócios, recursos humanos e sistemas informatizados.
- Em julho de 1994, um grupo composto por representantes de diversos setores econômicos, acadêmicos e de análise de políticas reuniu-se em Mill Valley, CA, nos EUA, para discutir como uma empresa poderia traduzir seu Capital Intelectual de maneira a permitir que este pudesse ser colocado na mesma base firme, objetiva e comparativa que o Capital Financeiro.

Conforme Edvinsson e Malone (1998), em 1995 a Skandia emitiu seu primeiro relatório anual público sobre o Capital Intelectual, apresentado como suplemento ao Relatório Financeiro. Esta iniciativa foi seguida imediatamente por outras grandes e importantes empresas como a Dow Chemical, Hughes Aircraft, Canadian Imperial Bank of Commerce e Ernst & Young, que passaram a instituir programas e a desenvolver instrumentos para avaliar os ativos intelectuais.

1.4 A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO CAPITAL INTELECTUAL PARA AS ORGANIZAÇÕES

O entendimento daquilo que realmente agrega valor para as organizações tem mudado radicalmente. Atualmente, a prosperidade das organizações, a longo prazo, está relacionada aos ativos intangíveis que, interagindo entre si, desenvolvem as capacidades organizacionais que levam à melhoria da competitividade. Desta forma, pode-se verificar que o Capital Intelectual vem sendo cada vez mais reconhecido por países, empresas e pesquisadores.

Para Saint-Onge (1998), o Capital Intelectual passou a ter importância estratégica nos processos de alavancagem e aceleração da aprendizagem organizacional, especialmente no que se refere à inovação. Desta forma, torna-se importante identificar os processos ou as forças motrizes que oferecem melhor potencial para a obtenção da vantagem competitiva, utilizando-se a capacidade intelectual para obter-se melhorias em parâmetros como produtividade, qualidade e serviços associados e assim criar novas oportunidades de negócios ou vantagens em termos de custos ou diferenciação. Klein (*apud* Stewart, 1998) corrobora essa idéia afirmando que o compartilhamento de idéias, informações, experiências e *insights*, quando adequadamente catalogados, interpretados e disseminados, pode levar a mudanças de processos que se traduzam em vantagens de custos ou de inovação de produtos e serviços.

Para Quinn (1996), a reordenação da economia, quando deslocou sua ênfase para a tecnologia e o conhecimento, propiciou que as atividades intelectuais e de serviço ocupassem pontos-chave na cadeia de valor das organizações, pois este tipo de atividade possibilita a criação de barreiras de entrada no mercado de atuação dessas organizações.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação contínua de novos conhecimentos gera uma fonte de vantagem competitiva sustentável, uma vez que os produtos tornam-se obsoletos rapidamente em função das novas exigências dos clientes. Por isso, ressaltam a importância do conhecimento tácito nas relações das empresas com seus públicos de interesse para o processo de desenvolvimento de novos produtos. Argumentam ainda que o processo de criação de conhecimentos “alimenta a inovação”, pois gera conhecimentos que, quando compartilhados e disseminados em toda a organização, criam novos produtos, sistemas e serviços.

Para Allee (1999), a importância estratégica do capital intelectual reside em captar uma nova perspectiva de criação de valor, já que as tradicionais abordagens da cadeia de valor de Porter (1986) e a cadeia de valor virtual de Rayport (*apud* Allee, 1999), oriundas da era industrial, tornam-se inadequadas para o entendimento de uma economia baseada no conhecimento e em “redes”.

Stewart (1998) também enfatiza a formação de empresas ligadas internamente em redes, as empresas virtuais e as redes econômicas que compartilham idéias, conhecimentos e outros fatores intangíveis como forma de obter vantagem em termos de inovação sobre as empresas com estruturas organizacionais piramidais. Ressalta a importância do conhecimento tácito e a formação de comunidades de prática que compartilham informações e possuem senso mútuo de propósito tanto para a transferência do conhecimento como para a inovação. Nesta mesma linha, Saint-Onge (1998) salienta a importância das redes de relacionamento entre empresa para a criação de inovação e para a implementação da estratégia nas empresas, fazendo abordagem interessante sobre a otimização dos canais de distribuição.

Empresas como a Xerox, por exemplo, transformam conhecimento em inovação incentivando a criação de “comunidades de prática”². Conforme Graham, Osgood e Karren (1998), comunidades de prática são grupos de pessoas interessadas em compartilhar e discutir idéias, informações e métodos de interesse do grupo. Geralmente as comunidades de prática são formadas por profissionais ou acadêmicos que se reúnem de modo formal ou informal, inclusive virtualmente, possibilitando o intercâmbio entre membros e assim favorecendo o desenvolvimento científico e facilitando o acesso às informações e às melhores práticas.

Na IBM (Huang, 1998), a importância estratégica do Capital Intelectual concentra-se no aumento da produtividade e na velocidade da inovação. Neste sentido, a empresa desenvolveu uma estrutura para o gerenciamento e capitalização de seus ativos intelectuais denominada *ICM Asset Web*. Esta estrutura permite o desenvolvimento de melhores práticas para o negócio ao possibilitar e incentivar o compartilhamento de conhecimentos, informações, técnicas, métodos e processos entre clientes, parceiros e funcionários. Assim, a aprendizagem organizacional se

² Maiores conhecimentos sobre comunidades de prática podem ser obtidos em Amidon (1997) e Sveiby (1996).

expande, permitindo a geração de produtos e serviços que promovam a melhoria da satisfação dos clientes.

Mayo (2000) comenta que o Capital Intelectual é fundamental para a competitividade, tornando necessária a sua visualização, mensuração e ampliação, e enfatizando o Capital Humano como um aspecto estratégico vital para a organização.

Também em nível macro-econômico é possível observar o reconhecimento da importância do capital intelectual. A Dinamarca, por exemplo, determinou a divulgação externa de Relatórios de Capital Intelectual das suas empresas. A Inglaterra estuda alterações na legislação no que diz respeito à tributação desta riqueza (Pike, Rylander e Roos, 2001). Para debater os efeitos do Capital Intelectual em relação ao crescimento econômico e ao progresso social das nações, a *Organization for Economic Cooperation and Development*, em conjunto com os países do norte da Europa, organizou um simpósio internacional (OECD, 1999) para tratar desse tema.

Outros autores, embora não se refiram explicitamente ao Capital Intelectual em suas teorias, reconhecem a importância estratégica de elementos que o constituem. Porter (1998) afirma que as empresas alcançam vantagem competitiva pela inovação e modernização contínuas. Considera que, quando o ambiente no qual a empresa se insere facilita o acesso às informações e é propício à acumulação de recursos e habilidades especializadas, *insights* são produzidos e acumulados mais facilmente, gerando crescentes e elevadas melhorias na produtividade. Drucker (1997) entende a importância da inovação para a sobrevivência empresarial, ressaltando a necessidade de criação e manutenção de sistemas de aprendizado permanente e do estímulo à geração de idéias. Destaca especialmente as pessoas e seu desempenho, afirmando que estas constituem a essência da Administração. Prahalad e Hammel (1998) mencionam que as fontes de vantagem competitiva estão na capacidade empresarial de formar competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados.

Toffler (1985) crê que a flexibilidade das empresas é fundamental para a sua sobrevivência, e que esta é baseada na capacidade de aprendizado contínuo e da imaginação das suas lideranças e funcionários para a compreensão dos cenários e problemas e possibilitam descobrir novas soluções.

Dessa forma, conclui-se que a importância estratégica do Capital Intelectual pode ser identificada a partir dos relacionamentos e dependências que existem entre os ativos intelectuais e as atividades que fornecem as bases estratégicas para a obtenção de vantagem competitiva, principalmente no que se refere à inovação. Neste processo, a Gestão do Conhecimento assume um papel de relevância, pois propicia condições para incrementar a aprendizagem organizacional pelo fluxo de conhecimento interno e da formação de redes junto aos clientes, parceiros e fornecedores. Para tanto, torna-se imprescindível identificar o propósito estratégico do Capital Intelectual e seu impacto na criação de valor nas organizações.

1.5 A CRIAÇÃO DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES SOB A ÓTICA DO CAPITAL INTELECTUAL

A criação de valor nas organizações é uma questão presente nas preocupações empresariais há décadas. Na Era Industrial, os insumos advinham do capital financeiro e do entendimento do comportamento dos recursos econômicos. Na Era do Conhecimento as empresas passaram a atuar em um cenário mais complexo cuja principal fonte para a criação de valor passou a ser a informação e no qual as regras da teoria econômica clássica não se aplicam. O processo da criação de valor ultrapassou as fronteiras organizacionais.

Nesse novo ambiente competitivo, a perspectiva financeira passou a ser baseada em fluxos de caixa e expectativas de rendimentos futuros para os acionistas. Embora esta perspectiva seja de extrema importância para a sobrevivência organizacional, pode-se considerá-la limitada, pois seu foco é voltado apenas para a mensuração, não propiciando os subsídios necessários para identificar como a organização pode mobilizar seus recursos para a criação de valor.

O problema é que, nestas condições, por vezes ocorre que transações aparentemente motivadas pelas finanças são, na verdade, guiadas por forças mais complexas e intangíveis (Edvinsson, 2003), o que justifica, no mundo das alianças e uniões, o aspecto financeiro

concentrar-se na superficialidade das operações enquanto que, na prática, as alianças procuram maximizar o fluxo e o valor do conhecimento.

Nesta nova perspectiva estratégica a criação de valor apresenta-se sob a forma de diversas opções, incluindo, dentre outras, diversificação, fusões e aquisições, alianças, *joint ventures* e a ampliação do escopo do negócio, incentivada pela globalização. Sob esta óptica, o aspecto fundamental a ser observado é a capacidade das empresas de implementarem suas estratégias (Coutinho e Ferraz, 1995). Neste contexto, a criação de mais ou menos valor vai depender da maior ou menor habilidade da organização em desenvolver estratégias que gerem a sinergia necessária para potencializar seus recursos.

Conforme Peppard e Rylander (2001), a perspectiva gerencial de criação de valor é geralmente voltada para a redução de custos ou para a implementação de iniciativas de eficiência/efetividade organizacional, o que, na verdade, não é uma atividade de criação de valor, mas sim de alavancagem de recursos. Tais atividades incluem normalmente práticas de *downsizing*, reengenharia de processos, programas de gestão pela qualidade, *benchmarking*, *outsourcing* e outras, cujos retornos envolvem compensações a curto prazo e não um processo sistemático efetivo de criação de valor.

Observando a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil de várias empresas, torna-se evidente que há um “valor oculto” que não é captado, mas que precisa ser entendido para a avaliação das organizações na Nova Economia. Isso pode ser melhor compreendido utilizando-se a metáfora do *iceberg* apresentada na Figura 2, onde os ativos tangíveis e o passivo podem ser considerados o patrimônio visível das organizações e os ativos intangíveis o seu patrimônio invisível.

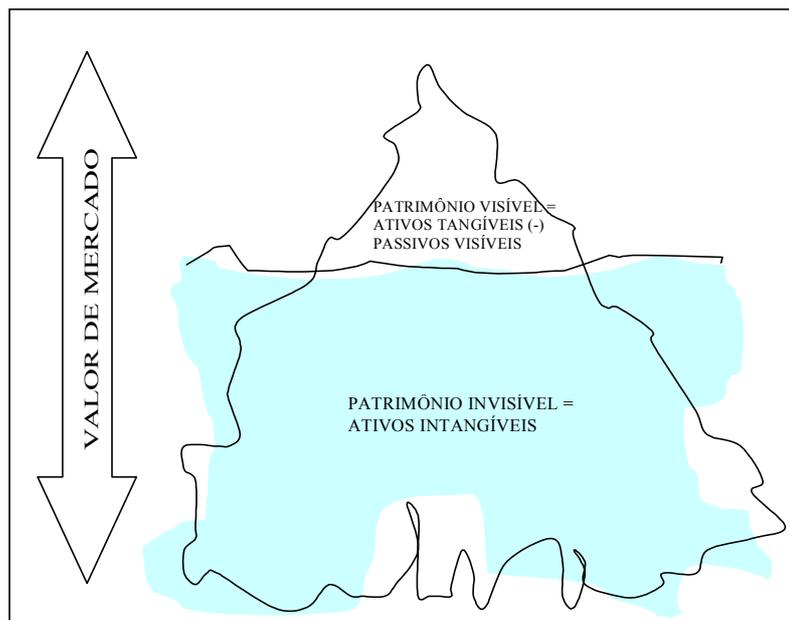


Figura 2 – Metáfora de *iceberg* para ilustrar o valor de mercado de uma empresa
Fonte: Knight (1999)

Analisando os relatórios anuais e demonstrativos financeiros de empresas da área de desenvolvimento de *software*, por exemplo, não é evidente o fator que torna estas empresas mais valiosas do que outras com balanço patrimonial similar, e muito menos porque e como isso ocorre. Por isso, pode-se supor que a diferença está relacionada ao potencial de criação de riqueza de seus ativos intangíveis. Conforme Sveiby (1998), não são os produtos de *hardware* da Sun Microsystems que a tornam mais valorizada, mas sim seus ativos intangíveis provenientes, principalmente, da mente humana.

A criação de valor na perspectiva do capital intelectual emerge como uma resposta às limitações das abordagens de criação de valor citadas anteriormente, principalmente no que se refere à alavancagem dos ativos intangíveis. Produtos em desenvolvimento, especialização e competências dos funcionários, por exemplo, são demonstrados como custos, e não como elementos criadores de valor futuro, uma vez que a estrutura contábil tradicional é baseada em dados históricos e transações.

Surge daí a necessidade de uma nova abordagem do capital intelectual, no sentido de visualizar e entender os aspectos intangíveis que contribuem para a criação de valor nas organizações.

Conforme Peppard e Rylander (2001), a perspectiva do capital intelectual propicia uma visão abrangente do processo de criação de valor nas organizações, já que seu foco é voltado para o potencial de criação de valor de um recurso (independente de sua origem) e suas transformações até a sua realização em termos financeiros, proporcionando o entendimento das reais fontes de criação de valor e seu caminho.

Allee (2000) faz uma abordagem sobre a perspectiva do capital intelectual para a criação de valor nas organizações. Segundo a autora, a perspectiva do capital intelectual oferece um caminho para acondicionar os modelos econômicos e de negócios com um ambiente de interdependências globais e de ampla responsabilidade ecológica e social. Isto significa uma expansão dos domínios potenciais de criação de valor. Allee (2000) observa, ainda, que esta expansão permite uma redefinição das idéias de criação de valor, tanto no nível empresarial quanto no macro-econômico, pois contempla aspectos que antes não eram considerados e que possibilitam uma melhor compreensão das especificidades de uma organização ou país. A perspectiva de criação de valor de Allee (1996) é baseada no conceito de “redes de valor”, nas quais o valor econômico é criado a partir da interligação e interdependência da organização com seus públicos de relacionamento, via um sistema de mútuas responsabilidades e benefícios recíprocos.

Drucker (1997) descreve o mundo atual como uma “sociedade de organizações” na qual se pode observar a interdependência entre estas e a sociedade. Neste sentido, algumas empresas já estão adotando com sucesso práticas de gestão baseadas em responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, cujos aspectos são intangíveis, mas com crescente importância na criação de valor. O Relatório Anual da Shell (1998) é um bom instrumento para demonstrar a integração de aspectos econômicos, sociais e ambientais³, evidenciando a conscientização das organizações quanto ao impacto de suas instalações, processos, produtos, serviços e ações em relação às pessoas, à sociedade e ao meio-ambiente.

³ A Shell utiliza a filosofia “the triple bottom line”, detalhada no *site* da empresa de consultoria SustainAbility: <http://www.sustainability.co.uk/philosophy/triple-bottom/tbl-intro.asp>.

Assim, o capital intelectual contribui para ampliar a perspectiva de criação de valor ao considerar os aspectos intangíveis internos e externos à organização e suas respectivas interdependências, gerando uma nova lógica organizacional a partir da qual as empresas passaram a desenvolver novos conceitos, estruturas e ferramentas para explorar seu capital intelectual, tornando-o visível pela mensuração de seu valor.

1.6 PRINCIPAIS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS

Embora seja crescente o reconhecimento da importância estratégica do Capital Intelectual para a criação de valor, verifica-se dificuldades em mensurar e demonstrar o seu valor. Isso acontece principalmente em função da intangibilidade dos elementos que o constituem, notadamente no que se refere ao capital humano.

Muitas empresas utilizam indicadores financeiros para demonstrar seu desempenho organizacional. Entretanto, estas medidas não conseguem propiciar uma perspectiva da capacidade de renovação e desenvolvimento das organizações, já que estão voltadas para o passado, para o controle e para a realização de benefícios a curto prazo e por isso não consideram os ativos intangíveis tais como o *know-how* e a experiência dos empregados.

Conforme Baruch Lev, da New York University (HSM Management, 20 maio-junho 2000, p.34), os sistemas de relatórios contábeis e financeiros atualmente utilizados remontam à Idade Média, sendo inadequados para medir e demonstrar o valor dos ativos intangíveis.

A Nova Economia passou a exigir também uma “Nova Contabilidade” que esteja em consonância com as transformações nos modelos de negócios (Lev, 2000).

A necessidade de avaliar o valor total das empresas sob essa nova abordagem e a limitação dos instrumentos e medidas de avaliação desenvolvidos até então impulsionaram o surgimento de novos sistemas de mensuração do desempenho empresarial, tais como:

- *Balanced Scorecard*, projetado por Kaplan e Norton (1997), que propõe a complementação das medidas financeiras do desempenho passado com novas medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. No BSC, o desempenho organizacional é focalizado sob quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Objetivando a traduzir a visão, a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos tangíveis, este sistema busca o equilíbrio entre a perspectiva interna e externa, com avaliação do desempenho empresarial por meio dos indicadores correspondentes a estes objetivos e dimensões.
- *Valor Econômico Agregado (EVA®)*, desenvolvido por Stern Stewart (1999), é um sistema voltado para a criação de riqueza para os acionistas, sob a forma de retorno sobre o investimento realizado e para a maximização do valor de mercado das empresas. O custo de capital é o aspecto mais distintivo e importante do EVA®. Associado ao EVA®, pode-se citar também o MVA (Valor de Mercado Agregado), que mensura a diferença de uma companhia e o capital nela investido.

Estes sistemas, embora representem um passo na direção certa ao contemplar aspectos que antes não eram considerados pelos sistemas tradicionais, ainda assim não conseguem captar o valor do capital intelectual e seu desempenho.

Knight (1999) observa que a alavancagem do capital intelectual exige medidas de desempenho de acordo com esta abordagem. Cientes disso, as empresas passaram a estudar o assunto objetivando a entender de que forma os ativos intangíveis contribuem para a criação de valor. Fizeram assim emergir novas formas de cálculo dos mesmos, como o cálculo da razão entre o valor de mercado e valor contábil, o “*q* de Tobin”⁴, o Retorno sobre os Ativos (ROA), o Método de Capitalização de Mercado (MCM), a Medição Direta do Capital Intelectual (DIC), e o Índice de Tangíveis e Intangíveis (TII), entre outros. Estes estudos avançaram consideravelmente quando Karl-Erik Sveiby introduziu o conceito de ativos intangíveis nos anos 1980 (Sveiby, 1998).

⁴ O “*q* de Tobin” é uma razão que compara o valor de mercado de um ativo ao seu custo de reposição. A classificação por ordem de valor de “*q*” indica se as empresas tem ou não agregado valor aos acionistas através dos ativos sob sua administração. As empresa agregam valor aos seus acionistas, quando “*q*” for maior do que um. Empresas com “*q*” elevado, provavelmente possuem algo único, que permite obter vantagem em relação aos seus concorrentes (Stewart, 1998).

A partir da publicação do artigo de Thomas Stewart, “*O Ativo Mais Valioso de Sua Empresa: O Capital Intelectual*” na revista Fortune, em 1994, foram desenvolvidos vários novos métodos específicos para a demonstração, mensuração e gestão dos ativos intangíveis. Entretanto, observa-se a falta de uma estrutura teórica consistente nesses modelos, suscitando a adoção de práticas organizacionais que acabam contribuindo para a definição destes aspectos. Empresas da Suécia e Dinamarca impulsionaram o debate destas questões quando, de forma pioneira, implementaram sistemas de avaliação de ativos intangíveis, divulgando publicamente seus resultados (Sveiby, 1998). Na Austrália, foi realizada, em 1999, uma pesquisa examinando as práticas empresariais em relação ao Capital Intelectual. Embora haja evidências do crescente engajamento das empresas australianas na Gestão do Capital Intelectual, o estudo realizado por Petty e Gunthrie (1999) verificou que seus componentes ainda são pouco entendidos, e por consequência inadequadamente identificados, mensurados e gerenciados na maioria das empresas pesquisadas.

Objetivando a propiciar um panorama geral das diversas abordagens sobre avaliação e medidas do capital intelectual/intangíveis, serão apresentados a seguir os modelos, ressaltando-se que não há pretensão de se abordar a totalidade dos trabalhos/autores e nem de se realizar uma análise aprofundada dos mesmos.

1.6.1. Modelo Heurístico que vincula o Capital Intelectual à Estratégia Empresarial (Hax e Majluf)

Essa metodologia deriva dos conceitos de planejamento estratégico (Hax e Majluf, 1991) e de conceitos do Capital Intelectual. Estas duas áreas estão ligadas de uma forma em que é possível analisar a evolução do valor de mercado de uma empresa *vis-à-vis* à avaliação de seu Capital Intelectual ao longo do tempo.

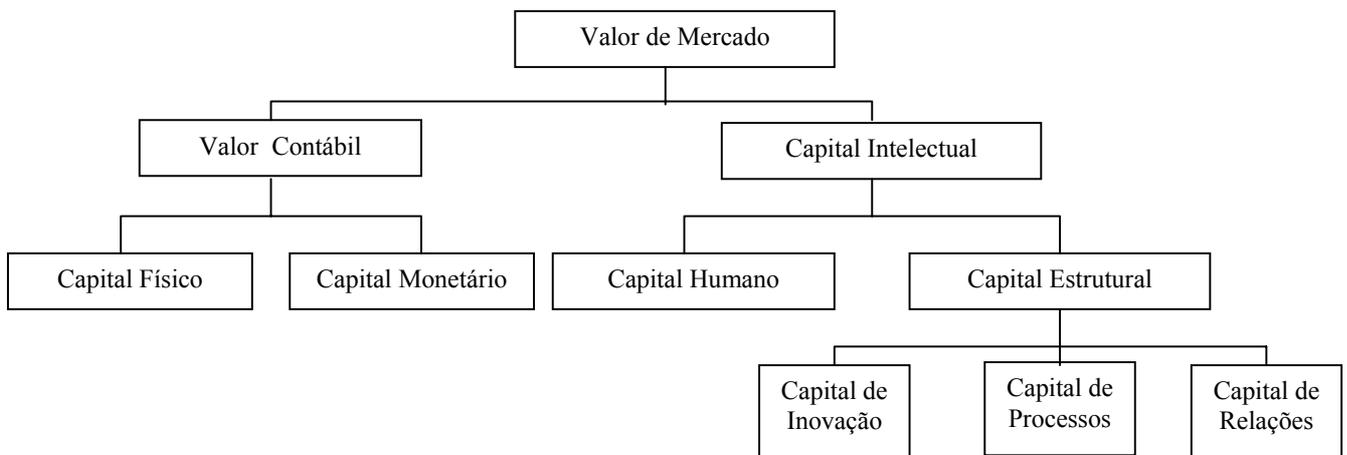


Figura 3 – Taxonomia do Capital Intelectual

Fonte: *The Strategic Concept and Process*, (Hax e Majluf, 1991)

A realização de cada Programa de Ação Específica (PAE) requer o estabelecimento de alguns indicadores de desempenho para a verificação de sua eficácia. Uma vez escolhidos, todos estes indicadores têm de ser representados em porcentagem (%). Naturalmente, alguns destes valores serão fornecidos, ou como números absolutos, ou como quantias em dinheiro. No entanto, há sempre uma maneira de converter estes valores em porcentagens, seja pela divisão deles por outros valores ou pela comparação com o melhor desempenho do setor, mediante uma análise de *benchmark*. Esta metodologia procura pelas empresas que estejam desempenhando as melhores práticas. Deve-se dar prioridade a cada Programa de Ação Específica, considerando três prioridades (Hax e Majluf, 1991): “Absoluta”, “Altamente Desejável” e “Desejável”. Desta forma, para calcular o Capital Intelectual é preciso definir-se pesos para cada uma delas.

1.6.2. Monitor de Ativos Intangíveis (Karl-Erik Sveiby)

Pioneiro no estudo dos ativos intangíveis, Sveiby (1998) classifica o capital intelectual em três categorias:

- **Estrutura Externa:** corresponde aos relacionamentos mantidos com os consumidores e fornecedores, marcas, identidade, reputação e imagem.
- **Estrutura Interna:** consiste nas patentes, conceitos, modelos e sistemas organizacionais e computacionais criados pela organização sendo, portanto, de sua posse e propriedade, mesmo que, em alguns casos, também sejam adquiridos de fontes externas.
- **Competência dos Funcionários:** representa a capacidade de os profissionais de uma organização atuarem nas mais diversas situações. Inclui educação formal, proficiência, experiência, valores, sociabilidade etc., a partir do entendimento de que as pessoas são efetivamente os agentes de produção de riqueza nas organizações. Todos os ativos tangíveis e intangíveis, decorrem da ação humana e dependem dela para continuar existindo. Na impossibilidade de adquirir as habilidades individuais dos empregados, os mesmos são considerados colaboradores voluntários de uma organização e a ela emprestam sua capacidade de realização.

Sveiby (1997) desenvolveu o Monitor de Ativos Intangíveis, no qual são definidos indicadores abrangendo as perspectivas de crescimento e renovação, eficiência e estabilidade para as três categorias de Capital Intelectual. Sveiby (1998) indica estas perspectivas porque considera que as variáveis financeiras somente não são adequadas para avaliar empresas do conhecimento. Já as medidas de eficiência demonstram a utilização da capacidade organizacional considerando as peculiaridades de cada organização, sendo os indicadores escolhidos de acordo com a realidade de cada empresa e seu tipo de negócio, podendo ser integrados ao seu sistema de informações gerenciais.

O Monitor não deve exceder uma página, devendo ser composto por um ou dois indicadores, pois sua proposta é apenas propiciar uma visão geral dos aspectos mais relevantes

que envolvem o Capital Intelectual da empresa. Para complementá-lo, é desejável que haja comentários explicativos. O Quadro 2 apresenta o Monitor de Ativos Intangíveis.

COMPETÊNCIA	ESTRUTURA INTERNA	ESTRUTURA EXTERNA
INDICADORES DE CRESCIMENTO E RENOVAÇÃO		
Aumento da experiência média profissional (nº de anos); Custos com educação e treinamento; Nível educacional dos funcionários.	Investimentos em Tecnologia da Informação; Tempo dedicado a atividades de Pesquisa & Desenvolvimento.	Aumento da participação de mercado; Índice de clientes satisfeitos.
INDICADORES DE EFICIÊNCIA		
Valor adicionado por empregados; Lucratividade por empregado.	Proporção do pessoal de suporte; Venda por funcionários de suporte.	Lucro por cliente; Vendas por profissional.
INDICADORES DE ESTABILIDADE		
Taxa de rotatividade dos profissionais	Idade da Organização; Taxa de novos funcionários.	Frequência da repetição de pedidos; Proporção de grandes clientes.

Quadro 2 – Monitor de Ativos Intangíveis

Fonte: adaptado de Sveiby (1997).

A aparência do Monitor de Ativos Intangíveis é semelhante à do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997), mas suas origens e conceitos são diferentes. O Monitor foi desenvolvido entre 1986 e 1987, na Suécia, e o *Balanced Scorecard* nos Estados Unidos, em 1990. Conforme Sveiby (1997), dentre as diferenças conceituais pode-se ressaltar:

- *Balanced Scorecard* acrescenta três perspectivas não-financeiras ao tradicional sistema de informações gerenciais, enquanto o Monitor se propõe a ser utilizado como uma ferramenta para auxiliar a gestão dos ativos intangíveis, seu crescimento, sua renovação e os riscos de perda dos mesmos;
- Monitor tem como premissa que as organizações devem ser visualizadas como “Organizações do Conhecimento”, interpretando sua estratégia sob esta ótica. Já o *Balanced Scorecard* está diretamente relacionado à estratégia empresarial;

- *Balanced Scorecard* é implementado como mais uma ferramenta de controle e o Monitor utiliza as medidas de performance dos ativos intangíveis para um melhor entendimento do negócio;
- Monitor é baseado na perspectiva do conhecimento de uma firma, enquanto que o *Balanced Scorecard* propõe uma visão equilibrada entre as medidas financeiras que demonstram a performance do passado com medidas dos fatores que irão conduzir ao futuro desempenho;
- Monitor parte do princípio de que as pessoas são geradoras de riqueza e o *Balanced Scorecard* considera as pessoas tanto como custos quanto como fonte de renovação.

O desafio do Monitor de Ativos Intangíveis reside na questão de tentar identificar os fluxos dos ativos intangíveis que podem transformar ou influenciar o valor de mercado. Esta abordagem tem sido utilizada por várias empresas na Dinamarca e Suécia, desde a década de 1980, dando origem à *Swedish Community of Practice* formada por seus gestores, objetivando a troca de experiências e estudos sobre os ativos intangíveis (Sveiby, 1997).

Exemplo de empresas que utilizam o Monitor de Ativos Intangíveis, conforme Sveiby (1997):

- WM-Data: companhia sueca que desenvolve *software* e presta serviços de consultoria. Esta empresa utiliza as variáveis financeiras somente para o controle de gestão e um sistema de indicadores não-monetários, baseado no Monitor de Ativos Intangíveis, para o acompanhamento das operações.
- Celemi: empresa sueca especializada em ferramentas de aprendizagem que, desde 1995, publica informações sobre seus ativos intangíveis;
- PLS-Consult: empresa dinamarquesa de consultoria cuja ênfase está na criação de valor através de seus clientes.

Como os relatórios de ativos intangíveis destas empresas estão disponíveis em seus respectivos *sites* na Internet, acredita-se que não há necessidade de maiores detalhamentos.

Os estudos de Sveiby são importantes porque propiciaram a base teórica e conceitual de grande parte dos modelos que foram construídos posteriormente. Analisando o Monitor de Ativos Intangíveis, verifica-se que esta é uma ferramenta relativamente fácil para ser

implementada. Sua aplicação parece ser mais adequada para o desenvolvimento interno das organizações, para a gestão dos ativos intangíveis. Entretanto, considera-se difícil visualizar o relacionamento entre os indicadores estabelecidos. Observa-se também que, por não abordar a perspectiva financeira, torna-se mais complexo demonstrar como os ativos intangíveis contribuem para gerar riqueza através do Monitor, pois em algum momento estes ativos devem se materializar em receitas mais elevadas, custos menores ou maiores lucros.

1.6.3 Knowledge Capital Scoreboard (Baruch Lev)

O professor Baruch Lev, da Universidade de Nova Iorque, vem contribuindo significativamente, através da Brookings Institution, para o desenvolvimento de novos índices, equações, medidas e abordagens para o cálculo dos ativos do conhecimento e o entendimento da criação de valor pelos ativos intangíveis. Dentre os trabalhos realizados, destaca-se a criação do *Knowledge Capital Scoreboard*, uma metodologia para avaliar ativos intangíveis, baseada no conceito de que a performance de uma empresa resulta de três classes de insumos: ativos físicos, ativos financeiros e ativos do conhecimento (intangíveis).

Segundo Lev e Feng (2001), a metodologia consiste em um cálculo do que o autor denomina como “lucros normalizados”, uma medida que se baseia em lucros passados e lucros futuros (ou potencial de crescimento). Dos lucros normalizados, subtrai-se um retorno médio sobre os ativos físico e dos financeiros. Considerando a teoria de que esses são os ativos substituíveis, o que permanece pode ser considerado a contribuição dos ativos do conhecimento para a performance da empresa. Capitalizando a expectativa de lucratividade dos intangíveis, pode-se estimar o capital intangível.

O *Knowledge Capital Scoreboard* é importante, porque além de atribuir um valor aos ativos do conhecimento, pode ser aplicado em diversas empresas, permitindo uma comparação entre elas (CFO Europe, 2000). Além disso, esta ferramenta expande a visão organizacional ao demonstrar a relação entre o valor de mercado e os intangíveis. Entretanto, não fica claro *quais e de que forma* os ativos intangíveis contribuem para o alcance dos resultados, o que gera a

necessidade de complementação, neste sentido, por parte das empresas, para um gerenciamento eficaz dos ativos intangíveis.

1.6.4 Inclusive Value Methodology™ (Philip M'Pherson)

A Inclusive value Methodology™ foi desenvolvida há mais de dez anos pelo professor Philip M'Pherson da The City University of London.

Usa hierarquias de pesos e indicadores que são combinados e focados em valores relativos e não absolutos. Valor Agregado Combinado = Valor Monetário Adicionado combinado com o Valor de Intangível Adicionado.

Conforme Skyrme e Amidon (1998), a abordagem desta metodologia tem sua ênfase voltada para a associação entre medidas financeiras e medidas intangíveis, ocorrendo em dois níveis. No primeiro nível são atribuídos valores aos vários intangíveis do negócio e, no segundo, estes intangíveis são relacionados a valores monetários através de um modelo matemático modelado por computador.

Segundo Pike, Rylander e Roos (2001), esta metodologia descreve e mensura os atributos de valor para diferentes grupos de investidores em um determinado contexto.

Não foi obtido um maior detalhamento desta metodologia, além de sua representação gráfica (Figura 4), através de Skyrme (1999).

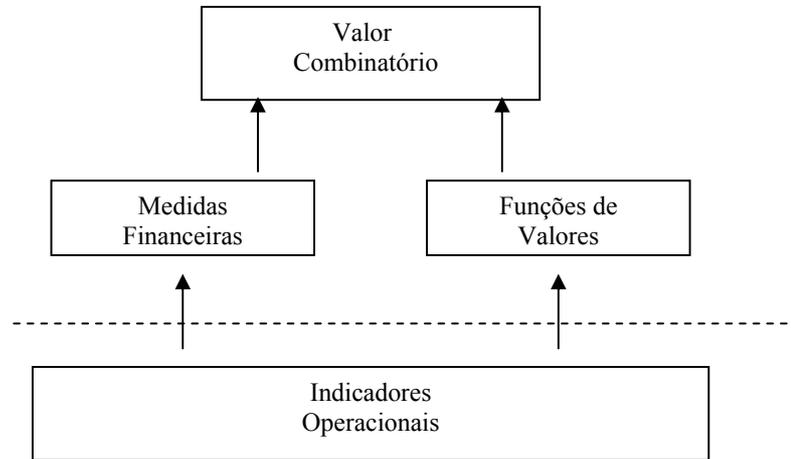


Figura 4 – Representação gráfica da *Inclusive Value Methodology*TM

Fonte: adaptado de Skyrme (1999).

Conforme M’Pherson (*apud* Skyrme e Amidon, 1998), esta metodologia é útil para relacionar informação, bem como identificar as fontes de conhecimento que agregam valor à organização.

1.6.5 Método de Avaliação e Capitalização de Patentes (Gordon Petrash)

Gordon Petrash, funcionário da Dow Chemical, desenvolveu um sistema para avaliar e capitalizar patentes. Conforme Lynn (1998), desde 1993, a Dow Chemical reconhece que os ativos intelectuais são importantes fatores de sucesso, o que levou a empresa a incorporar em sua estratégia a gestão do capital intelectual. Sendo assim, Gordon Petrash e sua equipe foram designados para desenvolver um sistema de gestão de ativos intelectuais. Embora reconhecessem a existência e importância de outros ativos intelectuais, as patentes industriais foram definidas como prioridade, pois sua gestão eficaz pode ser traduzida em retorno financeiro a curto prazo.

O método de Petrash (Lynn, 1998) consiste, primeiramente, em mapear o *portfólio* de patentes, classificando-as em três categorias:

- aquelas que estão em uso;
- aquelas que poderão ser usadas;
- aquelas que não serão utilizadas.

A segunda etapa, conforme Manasco (2001), compreende a valoração das patentes. Para tanto, foi realizada uma associação com a empresa de consultoria Arthur D. Little, que desenvolveu um sistema de avaliação denominado *Tech Factor Method* para projetar o valor potencial de cada patente. A valoração das patentes habilitou a Dow Chemical a identificar o valor da contribuição monetária de cada propriedade ou ativo intelectual e o que estes representam em termos percentuais para o valor total da empresa. A responsabilidade de criar valor através dos ativos intelectuais é considerada uma das competências essenciais da Dow Chemical. Sendo assim, cada departamento é responsável pela exploração do valor potencial de utilização das patentes sob a responsabilidade. A partir destas informações, a empresa tem condições de optar onde irá investir mais recursos na área de Renovação e Desenvolvimento, decidir se irá investir em *joint ventures* ou licenciar uma tecnologia para outras empresas ou instituições, conforme seus objetivos e de acordo com as lacunas prioritárias de conhecimento. Desta forma, há uma otimização do uso das patentes industriais.

De acordo com Dzinkowski (1996b), a introdução deste modelo trouxe como benefício imediato à Dow Chemical a redução de custos pelo abandono ou doação de patentes que não acrescentavam valor significativo à empresa. Além disso, este sistema propiciou a capitalização do potencial de rendimento das patentes, através do licenciamento das mesmas.

O sucesso de Petrash e sua equipe, com a introdução deste método, possibilitou consolidar o sistema de gestão do capital intelectual na Dow Chemical. Outro benefício alcançado, foi a conscientização dos funcionários, sobre o valor das patentes como oportunidades para alavancar competitividade. Este pode ser considerado um método de relativa simplicidade, entretanto, antes da Dow Chemical, não se tem notícias sobre o gerenciamento de patentes industriais por outras empresas (Stewart, 1998).

1.6.6. Método de Capital Intelectual (Annie Brooking)

O método de Capital Intelectual foi desenvolvido por Annie Brooking como uma ferramenta para auxiliar o planejamento estratégico, abrangendo somente ativos intangíveis. O valor do capital intelectual é obtido com base no diagnóstico e análise de um questionário com 20 perguntas, cobrindo 4 componentes principais do capital intelectual. De acordo com Brooking, Board e Jones (1997) o método consiste das seguintes etapas:

- 1 Identificar as metas e os respectivos ativos intangíveis necessários para o alcance das mesmas;
- 2 Descrever um estado idealizado dos ativos intangíveis para o alcance de cada meta (*dream ticket*);
- 3 Construir um índice (index), classificando os ativos intangíveis por categoria (de acordo com a definição de capital intelectual de Annie Brooking) e priorizando-os com graus de zero a cinco (cinco é considerado muito importante, um é considerado pouco importante e zero se a empresa desconhece o grau de importância do ativo intangível);
- 4 Auditar o estado atual dos ativos intangíveis (*audit*), mensurando-os através de diversos métodos, conforme a necessidade. Por exemplo: se for estabelecido como estado idealizado que 90% dos clientes reconheçam a marca da empresa, então torna-se necessária a realização de uma pesquisa para verificar o índice atual de reconhecimento da marca;
- 5 Representar graficamente a situação dos ativos intangíveis, demonstrando pontos fortes e fracos e as relações de interdependência entre os mesmos. A representação gráfica é feita através de um “alvo”, dividido em quatro quadrantes, com níveis de zero a cinco, refletindo cada categoria o capital intelectual. Cada ativo é representado por pontos, identificados pela(s) letra(s) inicial(is) da categoria de capital intelectual e que se refere e pelo número correspondente à importância dos mesmos para o alcance das metas. Quanto maior o ponto, maior sua importância. Ativos de menor, mas crescente importância, são

representados por um ponto dentro de um círculo. Ativos intangíveis, que são interdependentes, aparecem conectados na representação gráfica.

- 6 Reconhecer medidas para a melhoria dos ativos intangíveis após um período de tempo, quando, então, deverá haver uma nova auditoria. Nova representação gráfica é elaborada, demonstrando o movimento dos ativos intangíveis em direção ao alcance ou não das metas, através de setas.

A Figura 5 exemplifica uma representação gráfica de ativos intangíveis em relação ao “dream ticket”.

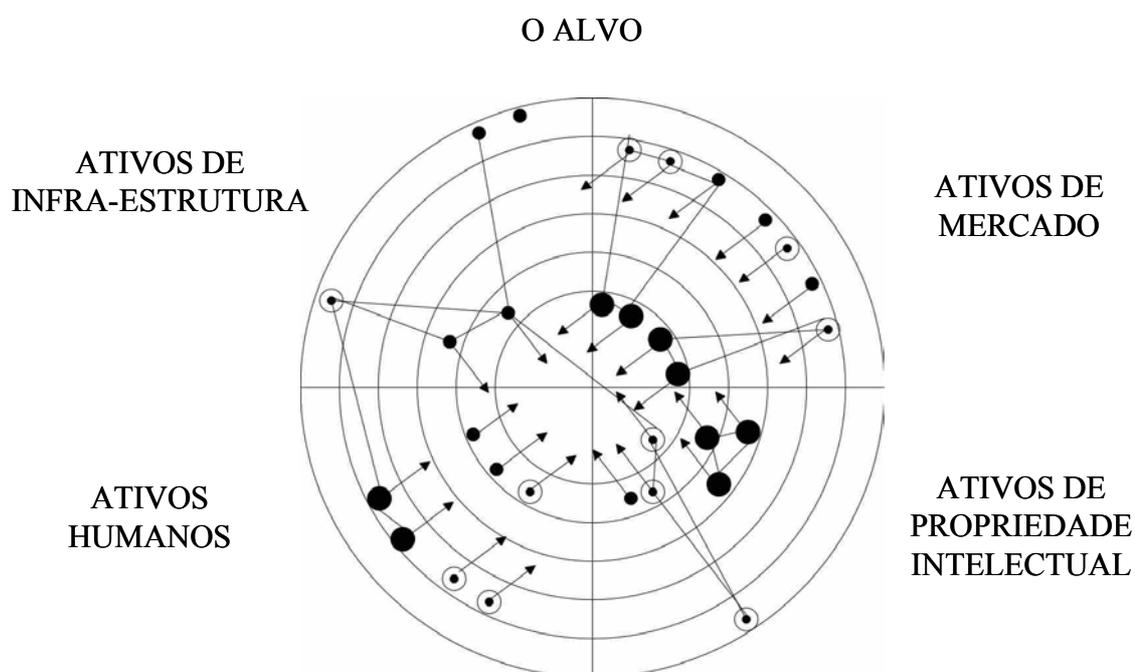


Figura 5 – Representação gráfica da situação de ativos intangíveis em relação ao “dream ticket”

Fonte: Brooking (1999)

O Método de Capital Intelectual pode ser considerado uma ferramenta eficiente em relação ao objetivo que se propõe, ou seja, orientar o planejamento estratégico da empresa em relação à utilização dos ativos intangíveis. Para tanto, é imprescindível que haja uma clara definição das metas pelas empresas que pretendem utilizá-lo. Portanto, verifica-se que este

método está voltado para a avaliação da importância dos componentes do capital intelectual em relação às metas estratégicas e sua respectiva evolução, permitindo, desta forma, a gestão do capital intelectual.

1.6.7. *Intellectual Capital Index* (Göran Roos e Johan Roos)

A descrição do Intellectual Capital Index será feita a partir do trabalho de David Skyrme (*Apud* Gupta, 2001) no relatório *Measuring the Value of Knowledge-Metrics for a Knowledge-based Business*.

O *Intellectual Capital Index* foi desenvolvido como consequência de um trabalho teórico e prático, realizado por Göran Roos em países do Norte da Europa, fazendo parte de um sistema de gestão de capital intelectual.

O *Intellectual Capital Index* tem como objetivo auxiliar os gestores a visualizar o crescimento ou não dos recursos do capital intelectual, traduzindo em medidas a sua performance. O *Intellectual Capital Index* é desenvolvido a partir da definição do negócio empresa e de seus respectivos fatores críticos de sucesso, cujos recursos são classificados em uma das categorias de capital intelectual, formando uma “árvore de distinção” (*distinction tree*). Cada categoria de capital intelectual é dividida em subcategorias, cujos componentes são específicos para cada organização.

O estabelecimento de medidas para verificar a performance do capital intelectual é feito através do desenvolvimento de indicadores em um processo que requer três etapas:

- revisão crítica de indicadores existentes, objetivando o desenvolvimento de medidas mais sofisticadas que capturem o relacionamento entre a estratégia e as metas desejadas;
- desenvolvimento de indicadores que representem os fluxos entre as diferentes categorias de capital intelectual. Esta é uma nova abordagem conceitual que complementa a tradicional e estática abordagem de tabela de escores, análoga à abordagem do balanço patrimonial;

- desenvolvimento de uma hierarquia de índices de capital intelectual. A hierarquização é feita através de um processo que considera aspectos contábeis e estratégicos do negócio da empresa.

Os indicadores estabelecidos são organizados em um índice por categoria de capital intelectual, formando o *Intellectual Capital Index* (Quadro 3), o qual pode ser utilizado para verificar a performance do capital intelectual de uma mesma empresa após um período de tempo ou comparar com outras unidades de negócio.

<i>CAPITAL DE RELACIONAMENTO</i>	<i>CAPITAL HUMANO</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento no número de relacionamentos • Crescimento em confiança • Retenção de cliente • Produtividade de canais de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento de fatores-chave de sucesso • Criação de valor por empregado • Eficiência em treinamento

<i>CAPITAL DE INFRA-ESTRUTURA</i>	<i>CAPITAL DE INOVAÇÃO</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência • Utilização de fatores-chave de sucesso • Eficiência da distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade para gerar novos negócios • Habilidade para gerar bons produtos • Crescimento Habilidade para melhoria de Produtividade

Quadro 3 – Exemplo de índices em *Intellectual Capital Index*

Fonte: adaptado de Skyrme (*apud* Gupta, 2001).

Conforme Skyrme (*apud* Gupta,2001), o principal benefício do *Intellectual Capital Index* é tornar mais visíveis aspectos considerados incertos e subjetivos que contribuem para o desempenho da organização. O *Intellectual Capital Index* não propicia um valor financeiro do capital intelectual, pois suas medidas são relativas e não absolutas; o valor do capital intelectual dependerá do contexto em que este está inserido na organização.

É importante observar que este instrumento possibilita identificar a interação entre as categorias de capital intelectual e seu impacto na organização⁵. Outro aspecto a ressaltar é que o *Intellectual Capital Index* é utilizado por Göran Roos (Pike, Rylander e Roos, 2001) em conjunto com a Inclusive Value Methodology, em uma abordagem holística de valor agregado.

1.6.8 Mensuração de Capital do Conhecimento (Paul Strassmann)

Paul Strassmann (1999) calcula o valor do capital do conhecimento tendo como proposição fundamental que o Valor Econômico Agregado é decorrente das acumulações passadas do Capital do Conhecimento.

Conforme Strassmann (1996b), a produtividade resulta do capital de conhecimento dos funcionários na forma de qualificação e experiência profissional. Para tanto, as empresas passam a adotar políticas de recursos humanos voltadas para o desenvolvimento e retenção de talentos, objetivando a obtenção de retornos máximos dos investimentos realizados.

O autor considera que o cálculo do Valor Econômico Agregado torna possível mensurar o capital do conhecimento da organização. Para tanto, utiliza a seguinte equação:

$$\text{Capital do Conhecimento} = \text{Valor Econômico Agregado} / \text{Preço do Capital}$$

Por tratar-se de um método que utiliza somente variáveis financeiras, considera-se que propicia poucos subsídios para a gestação do capital intelectual, pois sinaliza para o crescimento ou declínio da eficiência do capital do conhecimento, mas não esclarece quais os aspectos são mais relevantes para agregar valor⁶.

Em Strassmann (1998) é apresentado o cálculo do capital do conhecimento da empresa Abott Laboratories.

⁵ Para maiores detalhes, ver Roos e Roos (1997).

⁶ Em Strassmann (1998) é apresentado o cálculo do capital do conhecimento da empresa Abbott Laboratories.

1.6.9 A Perspectiva de Avaliação de Verna Allee

Verna Allee (2000) considera que a criação de valor em uma organização é decorrente das interdependências entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais internos e externos à organização. Neste sentido, a autora inclui os seguintes domínios de valor:

- Relacionamento de negócios – composto por alianças e relacionamentos de negócios com clientes, parceiros, fornecedores, investidores, grupos governamentais e outros.
- Estruturas Internas – compostas por sistemas e processos de trabalho que alavancam a competitividade, incluindo as tecnologias da informação e de comunicação, sistemas e *software*, banco de dados, documentos, imagens, conceitos e modelos de como o negócio opera, além de conhecimento codificado e outras propriedades intelectuais.
- Competências Humanas – inclui as capacidades individuais, os conhecimentos, as habilidades, a experiência profissional, as habilidades para resolução de problemas e outras, que residem nos funcionários de uma organização.
- Cidadania Social – inclui a qualidade e o valor dos relacionamentos com a sociedade em geral através do exercício da cidadania corporativa, como um membro de comunidades locais, regionais e globais.
- Saúde Ambiental – composto pelo relacionamento da empresa com o meio ambiente, contribuindo para a saúde e sustentabilidade.
- Identidade Corporativa – abrange a visão, os valores organizacionais, a postura ética e a liderança que contribuem para o sucesso econômico e para incrementar os relacionamentos de negócio.
- A partir destas definições e influenciada por outros estudiosos, Allee (2000b) propõe algumas medidas para avaliar cada domínio de valor. A autora as apresenta através de um sistema similar ao Monitor de Ativos Intangíveis de Sveiby (1998), conforme o Quadro 4.

Medidas	Relacionamentos Externos	Competências Humanas	Estruturas Internas	Cidadania Social	Identidade Corporativa	Saúde Ambiental
Crescimento e Desenvolvimento	Percentual de satisfação Crescimento das alianças	Percentual de investimento em educação Tempo de experiência	Proporção de empregados com acesso a Tecnologia /dados Rapidez do atendimento clientes/ fornecedores	Crescimento da base de clientes Nº de canais de inovação	Planejamento de sucessão Treinamento da liderança Alinhamento de valores	Nível de qualidade de vida no local onde opera Percentual de uso de recursos renováveis
Eficiência da Conservação de Valor	Proporção de contatos para contratos Percentual de encomendas de clientes	Valor agregado por empregado Retorno sobre o investimento advindo de idéias de melhorias	Contratos por empregado Custos de desenvolvimento produtos/serviços	Penetração de mercado Aumento do reconhecimento da marca	Rapidez na tomada de decisão Nº de candidatos para trabalhar na empresa Contratos bem sucedidos	Aumento no reconhecimento como uma marca “verde” Aumento da disponibilidade dos recursos
Utilização	Frequências dos contatos de clientes Percentual de retornos de clientes	Satisfação dos empregados Difusão de melhores práticas	Ativos Físicos Bancos de Dados <i>Hardware</i> <i>Software</i>	Percentual de envolvimento com a comunidade Proporção de contratos locais	Retenção de empregados valiosos Níveis de adaptação aos valores	Amplitude/ Profundidade de práticas ambientais Índice de desperdício Eficiência dos recursos
Estabilidade	Distribuição de vendas <i>Turnover/ lealdade</i>	<i>Turnover</i> Percentual da idade do corpo funcional	Crescimento da propriedade intelectual Codificação de processos/conhecimento	Consistência do envolvimento Difusão de valores e ética	Comprometimento dos empregados Coerência de comportamento	Qualidade dos ambientes global e local Adaptação a valores e padrões
Renovação	Abrangência demográfica Proporção do porte dos clientes	Percentual de diversidade/ Nº de mulheres Horas de treinamento	Percentual de sistemas compatíveis Velocidade de mudança	Percentual de projetos realçando a imagem	Envolvimento dos empregado Frequência da revisão de valores através da liderança	Crescimento da necessidade de recursos não renováveis

Quadro 4 – Possíveis medidas para a expansão de domínios de valor

Fonte: adaptado de Allee (2000b)

Pode-se afirmar que a importância da perspectiva de Allee reside na abrangência do seu foco em relação à criação de valor, considerando além de aspectos, internos à organização, como esta interage nos contextos econômico, social e ambiental.

1.6.10 Balanced Performance Measurement System

A descrição desta abordagem neste trabalho será conforme descrito em Knight (1999).

O *Balanced Scorecard Measurement System* expande os conceitos do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997), estruturando-se em três níveis: valor de mercado, criação de um ciclo virtuoso e mensuração da performance, descritos a seguir.

Nível 1 – Valor de Mercado

Representa o valor da empresa no mercado de ações, compreendendo o valor do balanço patrimonial e o valor do capital intelectual.

Nível 2 – Criação de um Ciclo Virtuoso

Quatro fatores combinados criam um ciclo virtuoso que contribui para aumentar o valor de mercado. Destes, três são relacionados ao capital intelectual e um ao financeiro: capital humano, capital estrutural, capital externo e performance financeira.

- a) Capital Humano – é constituído pela especialização e habilidades dos funcionários;
- b) Capital Estrutural – compreende as estratégias, as redes internas, sistemas, banco de dados e propriedades intelectuais;
- c) Capital Externo – é composto pelos relacionamentos externos de uma organização, incluindo o capital de clientes, o capital de fornecedores, o capital de alianças, o capital da comunidade, o capital regulatório (conhecimento de leis de regulamentações) e o capital dos concorrentes;

d) Performance financeira – envolve o nível de lucratividade e crescimento que uma organização alcança.

A lógica da criação do ciclo consiste no seguinte: os investimentos feitos no capital humano tornam os funcionários mais capazes e competentes para o desenvolvimento do capital estrutural de uma organização. Estes dois fatores combinados propiciam condições para a criação de melhores produtos/serviços, incrementando o capital externo, que, por sua vez, contribui para a melhoria da performance financeira. A compreensão de como estes quatro fatores interagem com a organização para a formatação do ciclo virtuoso propicia o entendimento de como o valor é criado, possibilitando identificar onde devem ser realizados os investimentos para alavancar a melhoria da competitividade.

Nível 3 – Mensuração da Performance

A partir da identificação dos fatores que são considerados importantes para a melhoria do valor de mercado da organização, são estabelecidos objetivos a serem alcançados e respectivos indicadores, constituindo o *Balanced Performance Measurement System* (Figura 6), que permite o relacionamento entre os três níveis. O inter-relacionamento entre os objetivos e fatores permite ao *Balanced Performance Measurement System* apresentar-se como uma ferramenta que possibilita uma gestão estratégica, cujos alicerces consistem dos seguintes princípios:

- Controle e Motivação – mensurado de forma a propiciar informações e motivação para as pessoas envolvidas com as metas serem alcançadas;
- Metas de Curto e Longo Prazo – conciliando objetivos prementes com as metas estratégicas de longo prazo;
- Fatores Externos e Internos – investindo nas competências funcionais para aperfeiçoar os processos que geram melhorias nos relacionamentos externos e criam valor para os clientes;
- Indicadores
- Passado/Futuro definindo indicadores que, interrelacionados, demonstrem resultados alcançados e as perspectivas futuras.

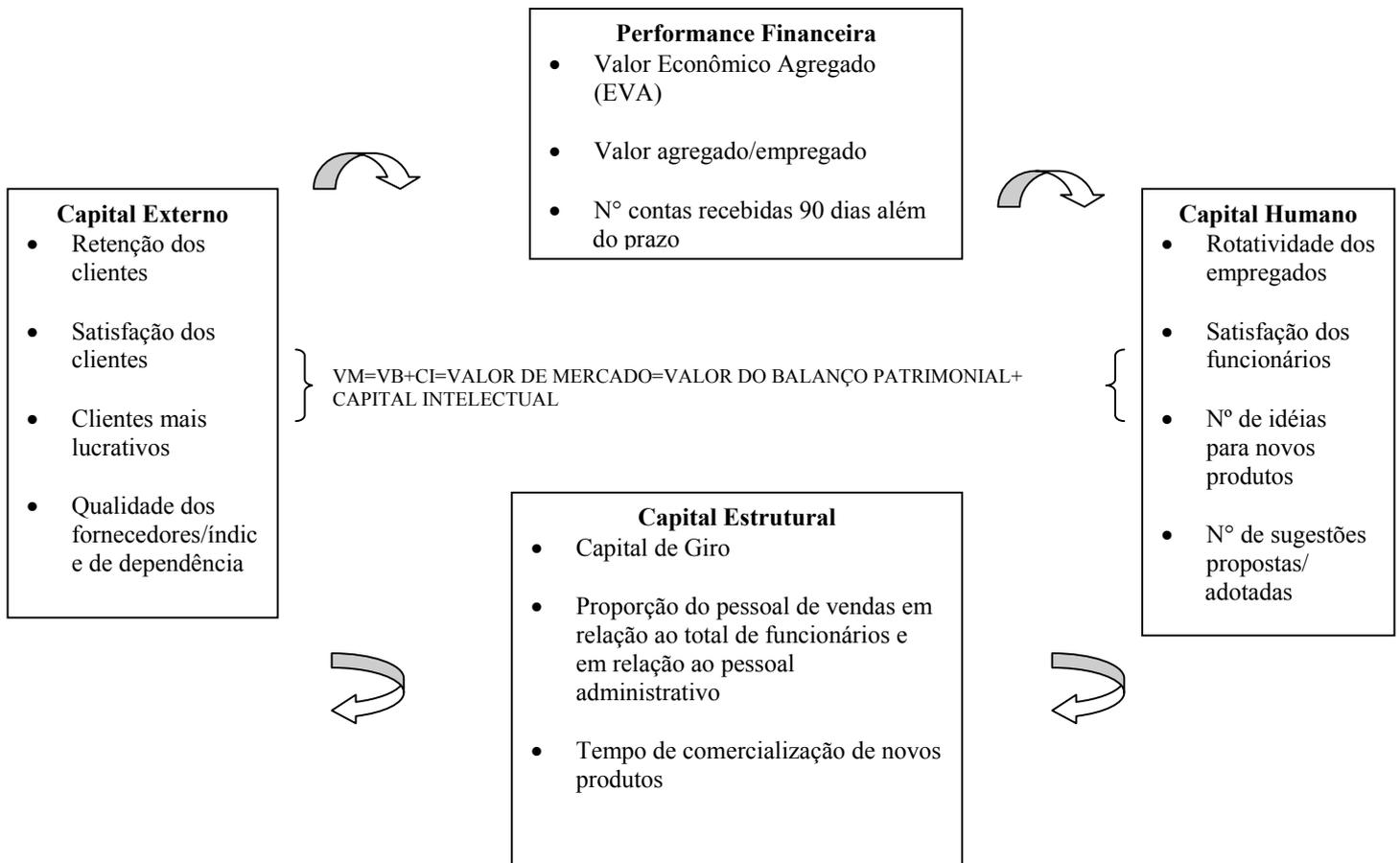


Figura 6 – The Balanced Performance Measurement System

Fonte: Adaptado de Knight (1999)

Considera-se esta abordagem bastante interessante, pois abrange todos os aspectos do capital intelectual. Observando-se a lógica do ciclo virtuoso, conclui-se que esta abordagem apresenta uma visão unidirecional do interrelacionamento dos componentes do capital intelectual e do relacionamento destes com a performance financeira.

1.6.11 Outras Formas de Mensuração de Capital Intelectual

O Institute Montague (*apud* Bassi, 1997) identifica outras abordagens:⁷

- *Competency Models* – o valor do capital intelectual pode ser atribuído através do cálculo do valor de mercado do comportamento dos empregados que determinam o sucesso da organização;
- *Benchmarking* – envolvendo a identificação das empresas que são reconhecidas como líderes na alavancagem dos ativos intelectuais e dos critérios que estas utilizam para determinar seus indicadores, possibilitando fazer comparações dos resultados entre as mesmas;
- *Business Worth* – focada no custo da perda ou da subutilização das oportunidades de negócio em função da informação que utilizamos desaparecesse;
- *Business-process auditing* – mensura como a informação incrementa o valor de um processo do negócio;
- *Relative Value* – esta abordagem, proposta por Bob Buchmann e Leif Edvisson, tem como objetivo o progresso, ou seja, metas não quantitativas. O envolvimento de 80% de funcionários em contato direto com clientes, por exemplo, é considerado significativo;
- *Subsystem performance* – quantificando um sucesso ou progresso em um determinado aspecto do capital intelectual.
- *Knowledge bank* – trata o capital despendido como uma despesa em vez de um ativo e os salários dos funcionários como um ativo porque isso gera fluxo de caixa;
- *Brand-equity* – mensura o impacto econômico de uma marca (ou outro ativo intangível) sobre os fatores como preço e distribuição, por exemplo;
- *Microlending* – um tipo de empréstimo que substitui ativos tangíveis por intangíveis colaterais;

⁷ O Institute Montague também relacionou o *Balanced Scorecard* como uma abordagem de capital intelectual, o que foi omitido neste trabalho, pois considera-se que, embora inclua perspectiva não financeiras, o *Balanced Scorecard* não tem como objetivo avaliar o capital intelectual.

- *Calculate intangible value* – compara o retorno sobre os ativos intangíveis de uma companhia com a média do retorno sobre os ativos publicados para a indústria;
- *Colorized reporting* – sugerida por Steven Wallmann, esta abordagem complementa os tradicionais relatórios financeiros (que proporcionam uma visão em “preto e branco” da organização) com informações adicionais, como o valor das marcas e medidas de satisfação dos clientes.

Verifica-se que as abordagens apresentadas pelo Institute Montague concentram-se em aspectos específicos do capital intelectual, tornando-se limitadas para uma avaliação do capital intelectual em toda a sua abrangência e da interação entre seus componentes.

Observando-se as diversas formas de avaliação e mensuração apresentadas, pode-se constatar que os estudos a respeito da avaliação e mensuração do capital intelectual/intangíveis têm avançado progressivamente e que um número cada vez maior de empresas vem adotando práticas de gestão neste sentido. Pode-se questionar, então, por que é tão difícil desenvolver padrões de mensuração que possibilitem comparar o capital intelectual das empresas?

Os sistemas tradicionais de contabilidade não conseguem captar o valor dos elementos intangíveis das organizações, que são responsáveis por grande parte da criação de valor organizacional na era do conhecimento. A adaptação destes sistemas não soluciona o problema porque seu tipo de abordagem torna-se incompatível para a captação do valor dos ativos intelectuais. Os funcionários de uma organização, por exemplo, possuem um valor indeterminado em termos contábeis, assumindo a forma de custos ou de investimentos, mas seu potencial para a criação de riqueza não é considerado. Da mesma forma, os ativos tornam-se valiosos à medida que são efetivamente utilizados para a geração de riqueza. Sendo assim, torna-se complexo identificar o quanto da riqueza de uma organização é atribuída aos intangíveis. Além disso, as organizações possuem peculiaridades que determinam a natureza e diversidade do capital intelectual necessário ao alcance de seus objetivos estratégicos, gerando uma assimetria de dados e dificultando a padronização e comparação entre as mesmas. Outro aspecto a observar é a possibilidade de transparecer informações sobre as intenções estratégicas da organização na divulgação de um relatório sobre capital intelectual, tornando a empresa vulnerável à concorrência.

Conforme Pike, Rylander e Ross (2001), o atual desafio é o desenvolvimento de um modelo e de uma metodologia que compatibilizem as necessidades internas da organização com as necessidades da comunidade externa. As organizações necessitam de informações que propiciem a melhoria da competitividade. Os acionistas desejam visualizar a performance da empresa em relação a si própria e em relação às demais empresas. As instituições governamentais precisam de informações para incrementar seu crescimento e desenvolvimento econômico. Como pode-se observar, os interesses são completamente diferentes.

Observa-se desta forma, que a avaliação do capital intelectual é um assunto que ainda está em evolução. Os avanços estão ocorrendo à medida que um número cada vez maior de pesquisadores e profissionais debatem, estudam e implementam novas metodologias e instrumentos.

A seguir será apresentado o modelo de mensuração do capital intelectual da Skandia, que será utilizado como ponto referencial para este trabalho.

1.7 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DA SKANDIA

O sistema de avaliação e mensuração do capital intelectual, desenvolvido pela Skandia, companhia sueca de seguros e serviços financeiros, será apresentado abrangendo os seguintes tópicos: histórico, proposta, processo de construção, informações complementares e análise.

1.7.1 Histórico

A Skandia é a maior companhia do ramo de seguro da Escandinávia, abrangendo todos os países nórdicos e sucursais em mais de 20 países ao redor do mundo. Tendo como fundação o ano de 1855, na Suécia, sendo pioneira no ramo de seguro de vida, e também operando no ramo de incêndio com amplitude nacional, tendo suas ações negociadas em pregão desde o estabelecimento da Bolsa de Valores de Estocolmo, em 1863.

Ao longo de mais de 140 anos, a Skandia cresceu sobre sólida visão financeira, flexibilidade e forte capacidade de adaptação às demandas dos consumidores. Suas operações sempre foram desenvolvidas de maneira internacionalizada: em 1900 já atuava nos Estados Unidos da América, em 1960 na América Latina e desde os anos 1970 no Japão.

Seguridade ainda é o coração dos negócios da Skandia. Os dois produtos originais da empresa vêm sendo permanentemente atualizados para adquirirem características de solução financeiras na área de seguros.

Recentemente tornou-se uma empresa de serviços financeiros – a maior exportadora de serviços da Suécia, com mais de 7.100 funcionários e agentes, 80.000 acionistas e receita anual originária de prêmio da ordem de 142 bilhões em moeda sueca.

Administrar uma cadeia de valor desse porte exige um quadro de pessoal competente e tecnologia de computação no estado-da-arte. A Skandia oferece um dos mais amplos programas

de treinamentos de empregados da Escandinávia e é de vanguarda na automação de rotinas de negócio e de suporte.

Nos últimos anos, a Skandia vem praticando profundas transformações em seu posicionamento, passando de uma empresa tradicional de seguros de propriedades e de acidentes para um foco de negócios voltado para a preservação de riqueza a partir de poupança e reservas.

Tal evolução é suportada por um profundo compromisso estratégico com a gestão dos ativos intangíveis como caminho para o atingimento de desempenho e competitividade acima dos concorrentes, destacando-se a importância atribuída à disseminação do quadro conceitual sobre Capital Intelectual

Uma das principais crenças gerenciais da Skandia, hoje, tornou-se um dos seus principais ativos: o conhecimento compartilhado que gera riqueza entre as diversas subsidiárias, seus clientes, fornecedores, parceiros, colaboradores e a sociedade em geral.

De acordo com Edvinsson e Malone (1998), o processo de mensuração do valor de capital intelectual da Skandia iniciou na década de 1980, quando a alta direção da empresa admitiu que a capacidade de criação de valor sustentável da organização era resultante de ativos intangíveis e que a contabilidade tradicional não conseguia demonstrar este desempenho.

Por isso, em 1991 a Skandia foi pioneira na criação da Diretoria Corporativa de Capital Intelectual, liderada por Leif Edvinsson, cuja missão era transformar o capital intelectual em um valor visível para a organização. Após quatro anos de trabalho, foram identificados e classificados os componentes do capital intelectual da Skandia e seus respectivos indicadores de mensuração, originando o instrumento denominado “Navegador Empresarial”. Assim a Skandia criou seu novo modelo de controle de negócios, integrando temas externos e internos à organização para demonstrar sua interferência no processo decisório, na competitividade e no desempenho da empresa. As avaliações dos componentes do capital intelectual foram agrupadas, resultando na apresentação do primeiro relatório público de capital intelectual, denominado *Visualizing Intellectual Capital*, no início de 1995. Este relatório foi publicado como um suplemento do Relatório Anual da Skandia e sua apresentação, diferenciando-se dos relatórios tradicionais, continha, além de indicadores para avaliação e medição de aspectos não-

financeiros, fotografias de papoulas e instrumentos de navegação marítima⁸. A repercussão da publicação deste relatório foi significativa, pois várias empresas demonstraram interesse em conhecer o sistema de avaliação e mensuração desenvolvido pela Skandia (Edvinsson e Malone,1998).

Foram publicados em 1996⁹:

- um relatório provisório, denominado “Renovação e Desenvolvimento”, concentrando-se nesta área de foco;
- suplemento do Relatório Anual da Skandia de 1995, intitulado “Processos de Criação de Valor”, voltado para o capital organizacional e seu crescimento;
- um relatório do suplemento do Relatório Anual de 1996, nomeado como “Poder de Inovação”, que ressalta os aspectos geradores da inovação e da sustentabilidade.

Segundo Edvinsson e Malone (1998), ainda em 1996, a Skandia criou o primeiro Centro do Futuro da Empresa, objetivando a alavancar sua inteligência coletiva, através do compartilhamento e disseminação do conhecimento tanto internamente quanto com especialistas externos e parceiros estratégicos. Para tanto, a Skandia investiu na transformação de sua cultura organizacional e tem tecnologia da informação e de telecomunicação, de forma a tornar realidade sua visão estratégica de que ”o futuro é um ativo e não um passivo”.

A partir de 1999 o processo tradicional de orçamentação foi substituído pelo novo Navegador. Atualmente, cada uma das subsidiárias da Skandia conta com seu próprio sistema de orientação estratégica, todos integrados e adequados ao princípio de organização federalizada. A Skandia divulga, em seu site, que até 1999 cada subsidiária tinha seu próprio Navegador e, a partir daí, a ferramenta passou a ser experimentada também em nível individual, servindo como uma plataforma para o desenvolvimento de diálogos com os funcionários. Em algumas unidades de negócios, o sistema para condução de pesquisas internas de atitudes foi integrado ao Navegador. Verifica-se, desta forma, que a utilização do Navegador desencadeou um processo que, além de ampliar sua abrangência de uso, possibilitou à Skandia e sua equipe o

⁸ “As flores e os instrumentos de navegação foram escolhidos para ilustrar dois fatores importantes no desenvolvimento do capital intelectual: estimular o crescimento e a renovação e possuir sempre uma noção clara de localização e direção” (Edvinsson e Malone, 1998).

estabelecimento de uma nova visão sobre o que é significativo para criação de valor na organização.

1.7.2 A Proposta do Modelo Skandia de avaliação do Capital Intelectual

A estrutura do modelo da Skandia é baseada nos conceitos que emergiram do Grupo Konrad da Comunidade Sueca de Prática (Sveiby, 1996). Para a forma de apresentação do Navegador, Edvinsson e sua equipe inspiraram-se na abordagem do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997).

É importante ressaltar que o modelo de mensuração do valor do capital intelectual da Skandia está inserido em um programa de gestão do capital intelectual, desenvolvido de forma equilibrada e integrada com as demais funções organizacionais. Desta forma, o capital intelectual faz parte da estratégia organizacional. Inicialmente, o navegador foi utilizado como uma ferramenta para subsidiar a liderança em termos de planejamento e acompanhamento. Posteriormente, a Skandia passou a empregá-lo como organizador e guia de usuários.

No navegador, a Missão e a Visão são traduzidas em vetores para orientar as operações, os Fatores Críticos para o Sucesso tornam-se mais visíveis e tangíveis por meio de iniciativas que deverão suportá-los e os planos de ação passam a ser acompanhados com base em indicadores mensuráveis e de significado comum (Rezende, 2003, p.169).

Em suma, a proposta do Navegador é servir como uma ferramenta estratégica de gestão para tornar visível os fatores críticos de sucesso do negócio, bem como estabelecer as atividades e respectivas medidas de desempenho sua maximização e manutenção. Assim, mais do que ferramenta para planejamento e controle, o Navegador propõe-se a captar a correlação entre a visão de futuro, as estratégias e os indicadores-chave do desempenho da empresa.

⁹ Maiores detalhes podem ser obtidos no *site* da Skandia.

1.7.3 Processo de Construção do Sistema de Avaliação da Skandia

De acordo com Edvinsson e Malone (1998), a construção do sistema de avaliação do capital intelectual da Skandia ocorreu de acordo com o seguinte roteiro:

Primeiro, Edvinsson e sua equipe definiram o caráter básico do capital intelectual, concluindo que este complementa as informações financeiras, não se subordinando a estas, ou seja, o capital intelectual não é financeiro, e representa a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil. O capital intelectual é um passivo e não um ativo.

Em seguida, a equipe da Skandia definiu que o capital intelectual é constituído por diversos elementos que poderiam ser convertidos em ativos de retorno financeiro, tais como: aquisição e armazenamento de conhecimento, pesquisa e experiência aplicadas, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e competências pessoais e profissionais que proporcionam vantagem competitiva no mercado. Assim, o valor do capital intelectual seria a medida pela qual estes ativos poderiam ser convertidos em retornos financeiros para a empresa.

A seguir, foi feita a escolha da divisão de negócios da empresa para desenvolver o sistema da avaliação do capital intelectual. Esta escolha recaiu sobre a que administrava produtos de poupança a longo prazo através de um consórcio global de bancos e corretoras independentes, localizados em diversos países. Tal escolha justificava-se porque as características dessa divisão eram consideradas ideais para uma avaliação de capital intelectual, já que a divisão operava globalmente, atuava com rapidez, através de uma combinação de talentos humanos, produtos/serviços inovadores e uma “rede federativa” crescentemente virtual.

O próximo passo foi o levantamento e a classificação dos valores ocultos. Segundo Edvinsson e Malone (1998), o modelo de capital intelectual da Skandia estava fundamentado na premissa de que o valor real do desempenho de uma organização é decorrente de sua capacidade de criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial e de sua estratégia resultante. Esta, por sua vez, baseia-se nos fatores críticos de sucesso que devem ser maximizados. Sendo assim, foram identificados os itens que configuravam esses fatores críticos de sucesso, os quais deveriam ser maximizados pela Skandia. Para cada fator foram definidas ações e indicadores numéricos do desempenho dos itens levantados. Após esse levantamento, os indicadores foram

agrupados em cinco áreas de foco, objetivando a tornar as informações comparáveis e significativas e a evidenciar de uma forma “mais tangível” a origem do valor oculto entre o valor de mercado e o valor contábil:

- financeira;
- cliente;
- processo;
- renovação e desenvolvimento;
- humana.

Segundo Edvinsson e Malone (1998), do esforço para apresentar o capital intelectual em valores numéricos resultou o esquema de valores da Skandia (Figura 7).

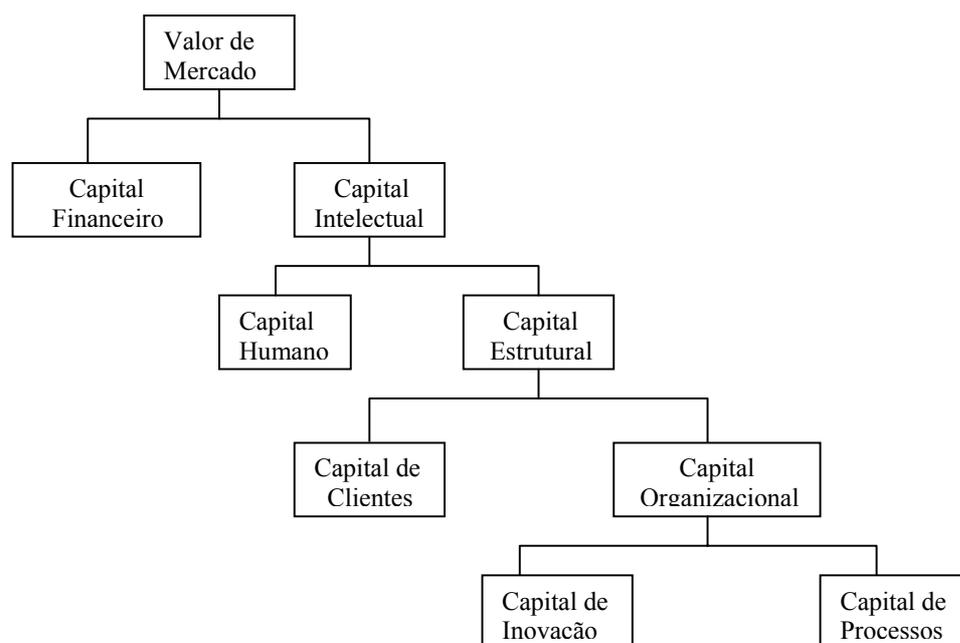


Figura 7 – Esquema de Skandia para o valor de mercado

Fonte: Edvinsson e Malone, 1998

A partir dos indicadores numéricos combinados foi criado o modelo de mensuração do valor do capital intelectual da Skandia, o Navegador Skandia (figura 8).



Figura 8 – Modelo de mensuração do valor do capital intelectual da Skandia

Fonte: adaptado de Edvinsson e Malone (1998)

Paradoxalmente, o modelo de mensuração do valor do capital intelectual da Skandia inclui a área financeira como um dos focos de avaliação, o que se justifica em função de que é esta área que possibilitará verificar a eficácia dos demais focos, pois, em algum momento, estes deverão concretizar-se em resultados financeiros, possibilitando, desta forma, aferir-se o valor do capital intelectual (Edvinsson e Malone, 1998).

Outro aspecto importante a ressaltar é que, em relação à escolha dos indicadores de desempenho, a Skandia priorizou aqueles que melhor demonstravam sua dinâmica organizacional para o alcance das metas de expectativas e necessidades de todas as partes interessadas, havendo um interrelacionamento entre os mesmos, já que os indicadores de desempenho, quando apresentados de forma estanque, possuem pouco significado.

Finalmente, foi apresentado o Relatório do Capital Intelectual, com a síntese de todas as áreas de foco em um único documento. Edvinsson e Malone (1998) observam, ainda, a importância do conceito de “plataforma de valor” de Saint-Onge e Armstrong (1998), que afirmam que a fonte de criação de valor da organização encontra-se na interação e no equilíbrio

entre os três tipos de capital (humano, organizacional e de clientes), apoiados pela gestão do conhecimento.

1.7.4. Indicadores utilizados na Mensuração do Capital Intelectual

Sveiby (1998, p.186-187) afirma que “O dinheiro é apenas uma procuração para o esforço humano, e o sistema contábil de quinhentos anos oferece poucas contribuições para os processos vitais das organizações cujos ativos são, em grande parte, não-financeiros e intangíveis.”

Muito se fala em adaptar os sistemas de avaliação financeira utilizados pela Contabilidade. Entretanto parece ficar claro que as informações se mesclariam, perdendo o destaque necessário. Desta forma, fica evidente a necessidade de analisarmos o novo com ferramentas novas.

Observa-se que grande parte das empresas avalia alguns de seus ativos intangíveis valendo-se de indicadores não-financeiros, focalizados na eficiência operacional. O setor produtivo avalia sua produção em toneladas/hora, hospitais em leitos ocupados, escolas pelas notas médias dos alunos e assim por diante. Por outro lado, os outros ativos intangíveis que recentemente começaram a ser avaliados, como por exemplo as estruturas externas, que contemplam as relações com cliente, credores e acionistas visa avaliar a qualidade de sua gerência considerando uma análise de confiabilidade tanto como fornecedor como credor, conforme afirma Sveiby (1998).

Para Edvinsson e Malone (1998, p.163), “...é totalmente surpreendente contemplar a possibilidade de se encontrar uma medida universal para a comparação da criação de valor para todas essas diferentes instituições”.

Em decorrência de sua proposta na equação de cálculo de mensuração do Capital Intelectual $CI = iC$, onde C é o valor em dólares investido para gerar Capital Intelectual e i representa o coeficiente de eficiência na utilização desse Capital, Edvinsson e Malone (1998), estruturaram seus indicadores em 5 focos:

Modelo – Relatório do Capital Intelectual.

Foco Financeiro

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

Foco no Cliente

1. Participação no mercado (%)
2. Número de clientes
3. Vendas anuais/cliente (\$)
4. Número de clientes perdidos
5. Duração média do relacionamento com o cliente
6. Tamanho médio dos clientes (\$)

7. Classificação dos clientes (%)
8. Número de visitas dos clientes à empresa
9. Número de dias empregados em visitar clientes
10. Número de clientes/número de empregados
11. Vendedores externos
12. Gerentes de vendas externos
13. Tempo médio decorrido entre o contato feito com o cliente e a concretização da venda
14. Contatos de venda/vendas realizadas (%)
15. Índice de Satisfação do Cliente (%)
16. Investimentos em TI/vendedor (\$)
17. Investimentos em TI/empregado da área de serviço e suporte (\$)
18. Despesas de suporte /cliente (\$)
19. Despesas de serviço/cliente/ano (\$)
20. Despesas de serviço/cliente/contato (\$)

Foco no Processo

1. Despesas administrativas /receita total
2. Custo dos erros administrativos/receitas gerenciais (%)
3. Tempo de processamento dos pagamentos a terceiros
4. Contratos redigidos sem erro
5. Pontos funcionais/empregado-mês
6. PCs/empregado
7. Laptops/empregado
8. Despesas administrativas/empregado (\$)
9. Despesas com TI/empregado (\$)
10. Despesas com TI/despesas administrativas (%)
11. Despesas administrativas/prêmio bruto (%)
12. Capacidade do equipamento de TI (CPU e DASD)
13. Equipamentos de informática adquiridos (\$)
14. Meta corporativa da qualidade

15. Desempenho corporativo/meta de qualidade (%)
16. Equipamentos de TI descontinuados/equipamentos de TI (%)
17. Equipamentos de TI órfãos/equipamento total de TI (%)
18. Capacidade dos equipamentos de TI/empregado
19. Desempenho dos equipamentos de TI/empregado

Foco de Renovação e Desenvolvimento

1. Despesas com o desenvolvimento de competência/empregado (\$)
2. Índice de Satisfação dos Empregados
3. Despesas de marketing/cliente (\$)
4. Porcentagem das horas de treinamento (%)
5. Porcentagem das horas de desenvolvimento (%)
6. Porcentagem de oportunidades (%)
7. Despesas de P & D/despesas administrativas (%)
8. Despesas de treinamento/empregado (\$)
9. Despesas de treinamento/despesas administrativas (%)
10. Despesas com o desenvolvimento de novos negócios/despesas administrativas (%)
11. Porcentagem de empregados com menos de 40 anos (%)
12. Despesas de desenvolvimento de TI/despesas de TI (%)
13. Despesas de treinamento em TI/despesas de TI (%)
14. Recursos investidos em P & D/investimento total (%)
15. Número de oportunidades de negócios captados junto à base de clientes
16. Idade média dos clientes
17. Nível educacional.
18. Rendimentos.
19. Duração média do relacionamento com o cliente, em meses
20. Investimento em treinamento/cliente (\$)
21. Comunicações diretas com o cliente/ano
22. Despesas não relacionadas ao produto/cliente/ano (\$)
23. Investimentos no desenvolvimento de novos mercados (\$)

24. Investimentos no desenvolvimento do capital estrutural (\$)
25. Valor do sistema EDI (\$)
26. Upgrades ao sistema EDI (\$)
27. Capacidade do sistema EDI
28. Proporção de novos produtos (menos de dois anos) em relação à linha completa de produtos da empresa (%)
29. Investimentos de P & D em pesquisa básica (%)
30. Investimentos de P & D no design do produto (%)
31. Investimentos de P & D em aplicações (%)
32. Investimento em suporte e treinamento relativos aos novos produtos (\$)
33. Idade média das patentes da empresa
34. Patentes em fase de registro

Foco Humano

1. Índice de Liderança (%)
2. Índice de Motivação (%)
3. Índice de Empowerment (%)
4. Número de empregados
5. Rotatividade dos empregados (%)
6. Tempo médio de casa
7. Número de gerentes
8. Número de gerentes do sexo feminino
9. Idade média dos empregados
10. Tempo de treinamento (dias/ano)
11. Conhecimentos de TI dos empregados
12. Número de empregados permanentes em período integral
13. Idade média dos empregados permanentes em período integral
14. Média de tempo de casa dos empregados permanentes em período integral
15. Rotatividade anual dos empregados permanentes em período integral

16. Custo anual per capita dos programas de treinamento, comunicação e suporte para empregados permanentes em período integral (\$)
17. Empregados permanentes em período integral que gastam menos de 50% das horas de trabalho em instalações da empresa
18. Porcentagem de empregados permanentes em período integral
19. Custo anual per capita de programas de treinamento, comunicação e suporte
20. Número de empregados temporários em período integral
21. Média de tempo de casa dos empregados temporários
22. Custo anual per capita dos programas de treinamento e suporte para os empregados temporários em período integral (\$)
23. Número de empregados em tempo parcial/empregados em tempo parcial
24. Duração média dos contratos
25. Porcentagem dos gerentes da empresa com especialização em:
 - gestão de negócios (%)
 - disciplinas científicas e engenharia (%)
 - humanidades (%)

Indicadores de Mensuração Absoluta do Capital Intelectual (C).

(Todos os valores se referem ao exercício fiscal).

1. Receitas resultantes da atuação em novos negócios (novos programas/serviços)
2. Investimento no desenvolvimento de novos mercados
3. Investimento no desenvolvimento do setor industrial
4. Investimento no desenvolvimento de novos canais
5. Investimento em TI aplicada a vendas, serviço e suporte
6. Investimento em TI aplicada à administração
7. Novos equipamentos de TI
8. Investimento no suporte aos clientes
9. Investimento no serviço aos clientes
10. Investimento no treinamento de clientes
11. Despesa com os clientes não-relacionados ao produto

12. Investimento no desenvolvimento da competência dos empregados
13. Investimento em suporte e treinamento relativo a novos produtos para os empregados
14. Treinamento especialmente direcionado aos empregados que não trabalham nas instalações da empresa
15. Investimento em treinamento, comunicação e suporte direcionados aos empregados permanentes em período integral
16. Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de período integral
17. Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de tempo parcial
18. Investimento no desenvolvimento de parcerias/joint-ventures
19. Upgrades ao EDI ou à rede eletrônica de dados
20. Investimentos na identificação da marca. (logotipo/nome)
21. Investimentos em novas patentes e direitos autorais

**Índice do Coeficiente de Eficiência (i) do Capital Intelectual
(Todos os parâmetros referem-se ao presente)**

1. Participação no mercado (%)
2. Índice de Satisfação do Cliente (%)
3. Índice de Liderança (%)
4. Índice de Motivação (%)
5. Índice de investimento em P&D/investimento total (%)
6. Índice de horas de treinamento (%)
7. Desempenho/meta de qualidade (%)
8. Retenção dos empregados (%)
9. Eficiência administrativa/receitas (o inverso de erros administrativos/receita) (%)

1.7.5 Informações Adicionais sobre o Sistema de Avaliação da Skandia

De acordo com o apresentado no *site* da Skandia, a avaliação de capital intelectual é um processo de melhoria contínua, conduzido de forma interligada entre suas diversas unidades, o que significa sinergia entre elas em relação ao conhecimento dos clientes, flexibilidade e efetividade organizacional, o que constitui seus fatores críticos de sucesso do negócio.

Também segundo o *site*, o Navegador Skandia inclui ainda indicadores oriundos de um sistema de acompanhamento da qualidade, o Flink Index. Estes indicadores referem-se aos fatores que a empresa considera que mais contribuem para seu sucesso de mercado e lucratividade: clientes satisfeitos, satisfação da equipe de vendas, motivação e competência dos funcionários, garantia da qualidade e administração efetiva. O Flink Index permite a identificação de problemas e suas causas, subsidia o desenvolvimento de ações para o alcance das metas estabelecidas, sendo utilizado também como uma ferramenta pedagógica para esclarecer aos funcionários sobre as metas e as relações causais para o sucesso da empresa. O sistema da qualidade da Skandia, assim, forma um processo dinâmico para a renovação de suas operações.

Edvinsson e Malone (1998, p.139-165) sugerem um relatório universal de capital intelectual que pode ser aplicado às organizações com diferentes características, objetivando a “comparar o valor de todas as intuições na sociedade”.

O *Dolphin Navigator System* é um sistema de *intranet* que facilita a navegação pelas seguintes funções:

- caracterização da visão e dos objetivos de longo prazo;
- identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS) para atingimento dos objetivos de longo prazo e o estabelecimento de metas;
- tradução das estratégias em ações;
- identificação das atividades nas quais o desempenho é mais relevante para os fatores críticos de sucesso do negócio;
- mensuração da aderência entre os planos de ação e os objetivos estratégicos;

- composição de um painel de indicadores de desempenho que permite uma visão panorâmica equilibrada do desempenho.

O *Dollphin Navigator Systems* também pode ser utilizado para comentar e comunicar os resultados alcançados, *benchmarking* interno, tornar os indicadores públicos ou de uso restrito. Entretanto, seu maior objetivo é oportunizar o compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências entre as pessoas, permitindo assim um fluxo contínuo de comunicação com vistas à navegação e para oferecer os subsídios necessários para possíveis correções de rota. Desta forma, trata-se de uma ferramenta para comunicação, informação e aprendizagem, e não uma ferramenta estática para acesso de dados.

O Navegador e as demais ferramentas de gestão da Skandia tem como objetivo maior criar uma cultura organizacional flexível para que se adapte rapidamente às necessidades de expansão da empresa, dando aos funcionários orientações seguras para as diversas situações com que se deparam diariamente e que são difíceis de gerenciar através de instruções e procedimentos. O foco na quantidade contribui para melhoria contínua dos processos e operações e também para a renovação e desenvolvimento de novos produtos; os resultados das mensurações propiciam subsídios para análise e planejamento.

Para a mensuração do capital intelectual, Edvinsson e Malone (1998) sugerem a seguinte equação, de forma a transformá-lo em uma medida financeira:

$CI = iC$ onde:

C = medida absoluta do capital intelectual

i = coeficiente de eficiência na utilização do Capital Intelectual (n/x), onde:

n = soma dos valores decimais dos índices de eficiência

x = a quantia de índices

Para o cálculo da medida absoluta do capital intelectual devem ser selecionados indicadores representativos dos cinco focos e suas respectivas avaliações monetárias. No caso de

medidas que envolvem quocientes, os denominadores devem ser eliminados. Após, os valores devem ser somados fornecendo a medida absoluta do Capital intelectual Organizacional.

Para o cálculo do coeficiente de eficiência na utilização do capital Intelectual devem ser selecionados os indicadores que resultam em porcentagens e índices, abrangendo os cinco focos, devendo refletir a eficácia com que a organização utiliza seu capital intelectual. Desta forma, indicadores como “rotatividade de empregos” devem ser revertidos para “retenção dos empregados”, por exemplo.

1.7.6 Análise do Sistema de Avaliação do Capital Intelectual da Skandia

O Sistema de avaliação da Skandia tem atraído a atenção do mundo todo, tendo sido adotado e/ou refinado por outras empresas, inclusive criando suas próprias abordagens. Conforme Brinker (2001), a Hughes Aircraft, baseada no modelo da Skandia, criou um programa de capital intelectual denominado *Knowledge Highway* e o Canadian Imperial Bank of Commerce, incluído entre os dez maiores bancos da América do Norte, instituiu um programa para a concessão de empréstimos a empresas orientadas para conhecimento, de acordo com a avaliação do capital intelectual das mesmas.

Pode-se dizer que o sistema de avaliação de capital intelectual da Skandia é um sistema da primeira geração de práticas de capital intelectual, cujos fundamentos estão voltados para a identificação do capital intelectual e sua divulgação. Conforme Roos (2001), o progresso do capital intelectual pode ser distingüido entre três gerações de práticas de mensuração do capital intelectual:

- a primeira, identifica os recursos do capital intelectual e os divulga para o público interno e externo;
- a segunda, visualiza os componentes do capital intelectual como “recursos em transformação para a criação de valor”;

- a terceira, está concentrada no fluxo e na influência dos componentes do capital intelectual para a geração de riqueza, combinando medidas de diferentes unidades em uma medida total, que reflete o valor percebido.

Sendo assim, observa-se que o modelo de avaliação da Skandia possibilita identificar os “estoques de capital intelectual”, mas a compreensão de como os ativos intelectuais transformam-se em valor fica prejudicada. Sua implementação pode ser considerada pouco complexa. Em termos de medidas, seu foco está voltado para o futuro. Entretanto, os indicadores são específicos para a Skandia, o que dificulta a realização de comparativos entre empresas.

Nota-se que o esquema de valores da Skandia considera externamente apenas o relacionamento com clientes, não contemplando os relacionamentos sociais e com o meio-ambiente. Percebe-se assim uma deficiência do modelo em relação ao formato atualmente consagrado pelas melhores empresas mundiais, que levam em conta, em suas estratégias de negócios, o atendimento das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.

Conforme Allee (1999b), neste aspecto o modelo falha, porque, atrelado a idéia tradicional, visualiza a empresa como um sistema fechado, exceto para fornecedores.

É visível a influência dos conceitos do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997) no modelo de avaliação do capital intelectual da Skandia, a despeito das diferenças em termos de abordagem: o primeiro volta-se para a identificação dos recursos necessários para a implementação de estratégias, enquanto que o segundo dá ênfase à articulação entre os recursos do capital intelectual. Desta forma, o *Balanced Scorecard* torna-se eficiente para comunicar quais aspectos são mais importantes para o negócio. O modelo de avaliação do capital intelectual da Skandia, por outro lado, apresenta-se como um processo mais dinâmico, relacionando os principais aspectos do negócio e possibilitando assim a compreensão de como os ativos intelectuais operam conjuntamente no passado, presente e futuro. Com relação à aplicação da equação para determinar o valor do capital intelectual, considera-se que não há precisão neste sentido, pois outros fatores podem interferir nos resultados dos indicadores. Mas, como afirma Jóia (1998), nenhum modelo matemático pode ser considerado perfeito, em função da impossibilidade de gerenciamento de todas as variáveis que influenciam a realidade e que são abordadas por ele.

Pode-se dizer que o grande mérito da Skandia foi impulsionar o reconhecimento da importância estratégica do capital intelectual em todo mundo. A partir da divulgação do primeiro relatório público de capital intelectual, verificou-se o crescente interesse sobre este assunto pelas organizações e a proliferação de estudos entre os pesquisadores.

A seguir, será apresentada a metodologia utilizada para a realização deste trabalho.

2 MÉTODO DE PESQUISA – ESTUDO DE CASO

O presente capítulo visa a estabelecer o método (do grego, *methodos* “*caminho para chegar a um fim*”, caminho pelo qual se atinge um objetivo; processo de uma técnica de ensino) de pesquisa que será desenvolvido e os modelos de identificação, buscando estruturar o processo de seleção e obtenção de dados, registros e análise, objetivando ao posicionamento da pesquisa em sua contextualização, assim como meio de apresentar e instrumentalizá-la.

Um fator de importância no campo das ciências, centra-se, em sua grande parte, nos procedimentos de pesquisas, valendo-se de seus resultados e formas de aplicação. Nos dias de hoje, onde as pesquisas encontram-se cada vez mais alicerçadas em métodos científicos qualificados, seus resultados fornecem uma excelente base de progresso, corroborando de sobremaneira para a Ciência, ampliando fronteiras.

Para Cervo e Bervian (1996), o método científico é um conjunto ordenado de procedimentos empregados para a pesquisa e a demonstração da verdade, os quais assumem diferentes abordagens e níveis de aprofundamento, conforme o objeto de estudo e seus objetivos.

As verificações e constatações da aplicação prática do Modelo de Mensuração do Capital Intelectual serão fundamentadas em estudo de caso, baseado e caracterizado pelo método exposto por Yin (2001), objetivando estabelecer o valor do ativo oculto da empresa e desta forma propor um modelo de mensuração, vinculado ao Skandia Navigator de Edvinsson e Malone, (1998), a fim de apresentar o valor real de seu Capital Intelectual.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Considerando o tipo de pesquisa, Yin (2001) ressalta que o estudo de caso poderá contemplar a pesquisa descritiva, sendo identificada como pesquisa/estudo do tipo exploratória.

Cervo e Bervian (1996) argumentam que o estudo exploratório é aconselhado quando existem poucos conhecimentos sobre o tema a ser abordado e quando inexitem hipóteses elaboradas a serem testadas.

Ainda sobre a pesquisa exploratória Mattar (1997,p.80) diz:

A pesquisa exploratória visa promover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriado para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.

Para Gil (1991), a pesquisa exploratória tem como um de seus principais objetivos proporcionar uma familiaridade com o problema de forma a instigar sua compreensão, assumindo muitas vezes a forma de um estudo de caso.

Demonstra-se a seguir, em Yin (2001), as situações de comparações relevantes para as diferentes estratégias de pesquisa.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	como, por que	Sim	Sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	quem, o que onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	como, por que	Não	Não
Estudo do caso	como, por que	Não	Sim

Quadro 5 – Comparativo Yin Estratégia

Fonte Yin (2001, p.24)

Yin (2001) sustenta que um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando:
- a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e;
- onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Posiciona-se Yin (2001), identificando esta definição como a mais “técnica” pois ela possibilita o entendimento de como distinguir o método de estudo de caso de outras estratégias de pesquisa como o método histórico, a entrevista em profundidade, o método experimental e o *survey*.

Conforme Gil (1991) estudo de caso representa um método que possui como principal característica o aprofundamento do estudo focado para um ou poucos objetos, visando a conhecer de forma mais detalhada e ampla, sendo indicado para pesquisas exploratórias.

Segundo Yin (2001, p.19):

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Experimentamos, levantamos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos (como em estudos de economia) são alguns exemplos de outras maneiras de realizar pesquisa. Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições:

- a) tipo de questão da pesquisa;
- b) controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais efetivos;
- c) foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se complementar esses estudos de casos “explanatórios” com dois outros tipos – estudos “exploratórios” e “descritivos”. Independentemente do tipo de estudo de caso, os pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizar estudos de caso a fim de superar as tradicionais críticas que se faz ao método.

Para Godoy (1995) a análise intensiva de uma determinada unidade social é um dos métodos prediletos dos pesquisadores “que procuram responder às questões ‘como’ e ‘por quê’ certos fenômenos, ocorrem bem como quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da “vida real”.”

Yin (2001), também compara o Método Estudo de Caso com outros métodos e ainda afirma que para a definição do método a ser usado é necessário avaliar os quesitos que são apontados pela investigação. Desta forma, adequando-se à responder perguntas “como” e “por que” que são perguntas explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo, mais do que frequências ou incidências.

Roesch (1999) acrescenta que, embora um caso possua características específicas, também possui uma dimensão genérica, podendo contribuir para o pensamento teórico.

De forma sintética, Yin (2001) apresenta quatro aplicações para o Método de Estudo de Caso:

1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos 'surveys' ou pelas estratégias experimentais;
2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
3. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
4. Para explorar aquelas situações onde intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

O Método de Estudo de Caso no seu processo elaborativo recomenda apurar suas evidências a partir de seis fontes de dados (Yin, 2001): documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Destacando que cada uma delas necessita de habilidades e procedimentos metodológicos específicos.

- a) Documentação – os documentos devem ser cuidadosamente utilizados e não se deve torná-los como registros literais de eventos que ocorreram. Para o estudo de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar evidências, oriundas de outras fontes.
- b) Registros em arquivos – os dados em meios magnéticos são de grande importância para diversos estudos de caso, considerando suas características como por exemplo, dados de serviços, como número de clientes, dados organizacionais – tabelas e os orçamentos de organizações – Mapas e Tabelas, características geográficas – Listas de nomes, etc.
- c) Entrevistas – extremamente importante para um estudo de caso, dentro dessa linha, as entrevistas podem assumir diversas formas:
 - Entrevista de natureza aberta-fechada – o processo investigativo pode acionar aos respondentes-chave a apresentação de fatos e de suas opiniões a eles relacionados;

- Entrevista focada – onde o respondente é entrevistado por um pequeno espaço de tempo, podendo modificar-se de forma aberta ou fechada ou se tornar conversacional, objetivando seguir o protocolo da pesquisa.
- Entrevista do tipo ‘*survey*’, que sobrecaem em perguntas e respostas mais estruturadas.

De maneira geral, o processo de entrevistas torna-se fonte essencial de evidências para o Estudo de Caso (Yin,2001).

- A) Observação Direta: visitação *in loco*, ou seja, ao visitar propriamente o local de estudo, um observador qualificado conseguirá observações mais apuradas assim como coletar melhores evidências sobre o caso em estudo;
- B) Observação Participante: a participação do observador passa por um processo de dinâmica, podendo desenvolver vários papéis no processo até mesmo de influenciar nos eventos em estudo. No entanto cabe salientar a atenção necessária que deve-se ter em relação do observador/investigador em não tomar partido.
- C) Artefatos físicos: Os artefatos físicos e culturais também se constituem em uma fonte de evidências e podem ser coletados ou observados como parte do estudo de campo e podem fornecer informações significativas sobre o caso em estudo.

O procedimento ideal para o investigador é preparar o Plano de Pesquisa visando a extrair o máximo dos resultados a serem obtidos com a utilização combinada destas seis fontes de evidência.

Considerando ainda os modelos mais usuais, Yin (2001) elenca:

Padrão Combinado: compara padrões com base empírica com os padrões previstos. Na convergência dos padrões, os resultados favorecem o Estudo de Caso a aumentar a sua validade interna. Ao tratar casos de estudos explanatórios, podem ser relacionados com variáveis dependentes e independentes.

Elaboração de Explicações: centra-se em analisar o estudo de caso para gerar explicações sobre o caso e se constituem de:

- a) uma acurada relação com os fatos do caso;
- b) algumas considerações sobre as explicações alternativas e;
- c) algumas conclusões baseadas em simples explicações que pareçam mais congruentes com os fatos (Yin, 1981, p.61).

Análise de Séries Temporais – salienta que quanto mais complexo e preciso for o padrão, mais a análise de séries temporais estabelecerá uma base firme para as conclusões do estudo de caso.

Com referência aos projetos de estudo de caso, Yin (2001) salienta para a distinção básica que deve ser considerada ao se projetar estudos de caso, identificados entre caso único e de casos múltiplos, conforme demonstrado no Quadro 6.

Holísticos (unidade única de análise)	TIPO 1	TIPO 3
Incorporado (unidades múltiplas de análise)	TIPO 2	TIPO 4

Quadro 6- Tipos Básicos de Projetos para Estudo de Caso

Fonte: Yin, 2

Neste trabalho, optou-se por um estudo de caso único do tipo 1, ou seja, pesquisar os aspectos de uma empresa de prestação de serviços em consultoria de tecnologias de gestão a fim de estabelecer um modelo de mensuração do Capital Intelectual. Tendo em vista a complexidade do trabalho torna-se necessário um conhecimento aprofundado da organização em questão, o que

em casos múltiplos seria de difícil execução. E baseado em Roesch (1999) a prática de estudar novas tendências caracteriza a aplicação de caso único.

As evidências relativas às fontes de dados serão obtidos a partir da pesquisa de documentos gerais oferecidos pela entidade estudada, pelos registros dos seus arquivos, entrevistas aos gestores e por observação direta nas dependências da organização pesquisada.

2.2 SELEÇÃO DO CASO

Com o objetivo de combinar interesses, considerou-se os seguintes requisitos para a escolha da organização:

- interesse da organização no desenvolvimento do trabalho;
- compatibilidade das características da organização com o objeto de estudo;
- facilidade de acesso e coleta de dados.

O estudo de caso será desenvolvido de forma escrita e em relatório que visa a identificar, sintetizar e analisar os processos, as etapas e os resultados da pesquisa qualitativa e quantitativa realizada através do estudo de caso da Converge – Tecnologias de Gestão.

2.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados normalmente é alicerçada entre diversas fontes e procedimentos, tais como a análise de documentos, a entrevista e outros (Gil,1991, Roesch,1999) podendo variar em utilizar um ou mais procedimentos.

O levantamento de dados do presente estudo idealizou identificar as fontes de Capital Intelectual da organização pesquisada e determinar como as mesmas podem maximizar para atingir seus objetivos, possibilitando a estruturação de um modelo de mensuração do capital intelectual. É importante ressaltar que o pensamento da administração principal seja considerada, através de sua Missão, a Visão de Futuro, suas metas organizacionais, os atributos mais valorizados pela clientela e os fatores intangíveis mais relevantes para a conquista dos objetivos organizacionais, baseado nas seguintes técnicas:

- pesquisa e análise de documentos;
- aplicação de questionários.

2.3.1 Coleta e Análise de Documentos Internos

Segundo Roesch (1999), que identifica os documentos das organizações como as principais fontes de dados utilizadas em pesquisas voltadas para a Contabilidade, complementando outros modelos de pesquisa. Para tal, com o objetivo da realização deste trabalho valeu-se dos seguintes documentos da organização pesquisada.

- Planejamento estratégico integrado, PEI (2000,2001 e 2002);
- Contabilidade estruturada no método do *Balanced Scorecard* (Norton,Kaplan,1997), (2000, 2001 e 2002) para associar o conceito de capital intelectual à consecução das estratégias, justificando assim a necessidade de sua mensuração;
- Receita líquida investida na qualificação da equipe;
- Receita líquida distribuída como participação nos resultados à equipe (Programa Convergência);
- Receita líquida investida em ações comunitárias e de cidadania empresarial;

- Receita líquida economizada por ações de melhoria realizadas conjuntamente com os fornecedores parceiros;
- Receita líquida investida em pesquisa e desenvolvimento de projetos internos para a geração de melhorias e inovação; e
- Receita líquida investida em ações de pré e pós-venda e de manutenção do relacionamento com os clientes;
- Pesquisa de Satisfação dos Clientes;
- Indicadores de desempenho mais representativos de cada área crítica do negócio:
 - Indicador de desempenho índice de satisfação de clientes;
 - Indicador de desempenho índice de fidelidade dos clientes;
 - indicador de desempenho média dos treinamentos;
 - indicador de desempenho margem de lucro líquido;
 - indicador de desempenho índice de satisfação com os parceiros;
 - indicador de desempenho clima organizacional
 - indicador de desempenho riqueza gerada por colaborador

2.3.2 Aplicação de Questionário aos Clientes

Para a identificação dos fatores intangíveis mais relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais, a técnica usada foi a aplicação de um questionário padronizado de autopreenchimento, conforme modelos no ANEXO A. Faz-se registrar que a empresa já adotava a mencionada pesquisa e desta forma foi utilizado o questionário já consagrado pela organização e seus clientes.

2.3.2.1 Plano amostral e tamanho da amostra

Conforme Richardson (1999), a dificuldade de obter informações de todos os componentes que formam o grupo que se deseja estudar leva os pesquisadores a trabalhar apenas com uma parte dos elementos que compõem o mesmo, ou seja, com uma amostra. Entretanto, devido ao acompanhamento contínuo da organização pesquisada junto a seus clientes, a dimensão da aplicação dos questionários passa a ser total.

2.3.2.2. Tipo da amostra

Para o presente estudo utilizou-se uma pesquisa não-probabilística dos clientes da organização. A amostra foi planejada de forma a contemplar todas as áreas de atuação da organização junto a sua clientela.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

A Converge - Tecnologias de Gestão é uma pequena empresa privada, com fins lucrativos, voltada para a prestação de serviços de consultoria e aprendizagem em tecnologias de gestão.

A empresa foi fundada em 1990, respondendo à uma necessidade do mercado, que se abria aos competidores internacionais por conhecimentos para a competitividade empresarial, passando então a atuar no ramo de negócio de consultoria e treinamento.

A média de faturamento anual, nos últimos 5 anos, foi de aproximadamente R\$ 800 mil.

Embasada na metodologia de consultoria de gestão organizacional, DO – Desenvolvimento Organizacional, originada em meados da década de 1970 e permanentemente aprimorada, faz intervenções no sentido de oferecer soluções que se propõem à mudança das convicções das atitudes, dos valores das estruturas organizacionais e dos sistemas de gestão para que os clientes possam se adaptar melhor às tecnologias, aos novos mercados, aos novos desafios de negócios e à velocidade vertiginosa das mudanças de cenários, a partir de projetos personalizados às suas necessidades e expectativas.

Coerentemente com a sua missão de negócios, desenvolveu uma metodologia (tecnologia) de trabalho própria, baseada no DO, que engloba os seus serviços de consultoria e aprendizagem. Essa metodologia, intitulada **Serviço Perfeito®**, visa a aprimorar os resultados do sistema de gestão dos clientes, garantindo assim a sua sobrevivência e prosperidade a longo prazo, com um foco consistente na gestão estratégica, reposicionamento do marketing de serviços como diferencial competitivo, desenvolvimento das lideranças e a plena satisfação dos seus colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores e das comunidades onde atuam.

A força de trabalho é composta por 5 colaboradores permanentes e 9 consultores associados terceirizados. Essa equipe tem idade média de 49 anos e 86% com formação

acadêmica superior, dos quais 100% têm pós-graduação *latu sensu* e 17% têm pós-graduação *stricto sensu* em suas áreas de formação.

Os produtos da empresa, oriundos de suas atividades-fim, são projetos de consultoria e treinamento.

Os principais clientes dos projetos de consultoria e treinamento são empresas nacionais de médio e grande porte.

Os principais requisitos dos clientes estão relacionados com suas necessidades de aumento da competitividade pela capacitação gerencial e das lideranças, melhoria da qualidade e da produtividade, redução de custos e aumento das vendas.

Os serviços oferecidos e a existência de clientes em diferentes ramos de atividades exigem uma grande flexibilidade para atender aos requisitos próprios a cada um, bem como operar com diferenciados métodos de gestão relacionados a Planejamento Estratégico, Gestão pela Qualidade, ISO – 9000 e ISO-14000, QS-9000, Marketing e Vendas, Pesquisas de Mercado, Finanças, Contabilidade e Tecnologia da Informação, nos contratos de prestação de serviços, com duração de um ou dois anos assegura-se garantia de resultados.

Os principais fornecedores são os consultores associados que participam nos projetos de consultoria e aprendizagem, para os quais mantêm-se cadastro atualizado, incluindo-os como parte da equipe nas propostas de negócios, quando necessário.

Pesquisa realizada pela *Consultants News* revela que, no mercado mundial, foram gastos US\$ 118 bilhões em 2001 com consultoria e treinamento, dos quais 0,4% no Brasil, o que equivale a US\$ 472 milhões. Com base nesses números pode-se concluir que a participação no mercado nacional é de 0,045%

Dentre os principais concorrentes estaduais destacam-se as melhores empresas do Comitê Setorial das Empresas de Consultoria da AQRS – Associação Qualidade RS, em especial: Fundatec e AGQ. Os principais concorrentes nacionais são os afiliados ao IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização, dentre os quais destacam-se CESG e FDG – Fundação de Desenvolvimento Gerencial.

ANO	EVENTOS IMPORTANTES DA HISTÓRIA DA EMPRESA
1990	<ul style="list-style-type: none"> Fundação da empresa.
1992	<ul style="list-style-type: none"> Formação da parceria com os consultores associados e criação da <i>Learning Network</i>.
1993	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento da Metodologia do Serviço Perfeito®. Adesão à AQRS.
1995	<ul style="list-style-type: none"> Associação à ASQ – <i>American Society for Quality</i>, ASTD – <i>American Society for Training and Development</i> e AMA – <i>American Management Association</i>. A CBL – Construtora Borges, nosso cliente em Brasília, DF, foi escolhida pelo Sinduscon – Sindicato das Indústrias da Construção Civil – como a empresa do ano do Distrito Federal. O Sr. Jerônimo Lima foi convidado para Padrinho de fundação da AMQ – Associação Matogrossense para a Qualidade. Realização da I Convenção Estratégica para elaboração do PEI – Plano Estratégico Integrado para o horizonte de planejamento 1995-2002, tendo como tema “Pensando o Futuro”.
1996	<ul style="list-style-type: none"> A Gráfica Atalaia, nosso cliente em Cuiabá, MT, foi escolhida pela Fiemt – Federação das Indústrias do Mato Grosso como a empresa do ano daquele estado. Associação ao IBCO. Realização da I Convenção de Parceiros para a formação de alianças estratégicas, tendo como tema “Mobilização para a Qualidade Total”.
1997	<ul style="list-style-type: none"> Associação à WFS – <i>World Future Society</i>.
1998	<ul style="list-style-type: none"> A Renosa, nosso cliente em Cuiabá, MT, foi classificada em primeiro lugar no <i>ranking de benchmarking</i> das franquias brasileiras da Coca-Cola em relação ao crescimento das vendas.
1999	<ul style="list-style-type: none"> A Converge conquistou o Troféu Bronze do Prêmio Qualidade RS. A Fryzy Ice Creams, nosso cliente em Lajeado, RS, conquistou a Medalha Bronze do Prêmio Qualidade RS; o Prêmio Talentos Empreendedores concedido pelo Sebrae; e o Prêmio Qualidade América do Sul, concedido pela ABIQUA – Associação Brasileira de Incentivo à Qualidade. A Apisul Seguros, nosso cliente em Porto Alegre, RS, foi escolhida como a melhor corretora de seguros e conquistou pela 6ª vez consecutiva o Troféu Preferência do Transporte, outorgado pelo SETCERGS – Sindicato das Empresas de Transportes de Carga no Estado do RS. Lançamento do livro Judiciário Qualidade Total, de co-autoria do Sr. Jerônimo Lima.
2000	<ul style="list-style-type: none"> A Converge foi certificada pela norma ISO-9001:1994 pelo BVQI – <i>Bureau Veritas Quality international</i>, pioneiramente entre as empresas de consultoria e treinamento da região sul do Brasil. A Converge conquistou pela segunda vez o Troféu Bronze do Prêmio Qualidade RS. A Apisul Seguros foi escolhida como a melhor corretora de seguros e conquistou pela 7ª vez consecutiva o Troféu Preferência do Transporte, outorgado pelo SETCERGS.
2001	<ul style="list-style-type: none"> A Converge foi certificada pela norma ISO-9001:2000 pelo BVQI, pioneiramente entre as empresas brasileiras de consultoria e treinamento. A Converge conquistou o Troféu Prata do Prêmio Qualidade RS. O 4º Regimento de Carros de Combate, nosso cliente em Rosário do Sul, RS, conquistou o Troféu Prata do Prêmio Qualidade RS. O Sr. Jerônimo Lima foi condecorado pelo Exército Brasileiro como Colaborador Emérito pelos relevantes serviços prestados à implantação da Gestão pela Qualidade nessa instituição. Associação ao Instituto Ethos.
2002	<ul style="list-style-type: none"> A Converge conquistou pela segunda vez o Troféu Prata do Prêmio Qualidade RS. O Laboratório Dr. Pio, nosso cliente em Santana do Livramento, RS, conquistou a Medalha Bronze do Prêmio Qualidade RS. O Laboratório Proanálise, nosso cliente em Rosário do Sul, RS, conquistou a Medalha Bronze do Prêmio Qualidade RS. O 4º Regimento de Carros de Combate, nosso cliente em Rosário do Sul, RS, conquistou o Troféu Ouro do Prêmio Qualidade RS.

Quadro 7 - Histórico da Qualidade

Fonte: Relatório Anual Converge, 2002.

ORGANOGRAMA

A estrutura organizacional apresentada a seguir ilustra a arquitetura da empresa para realizar suas atividades de modo orientado aos processos do negócio.

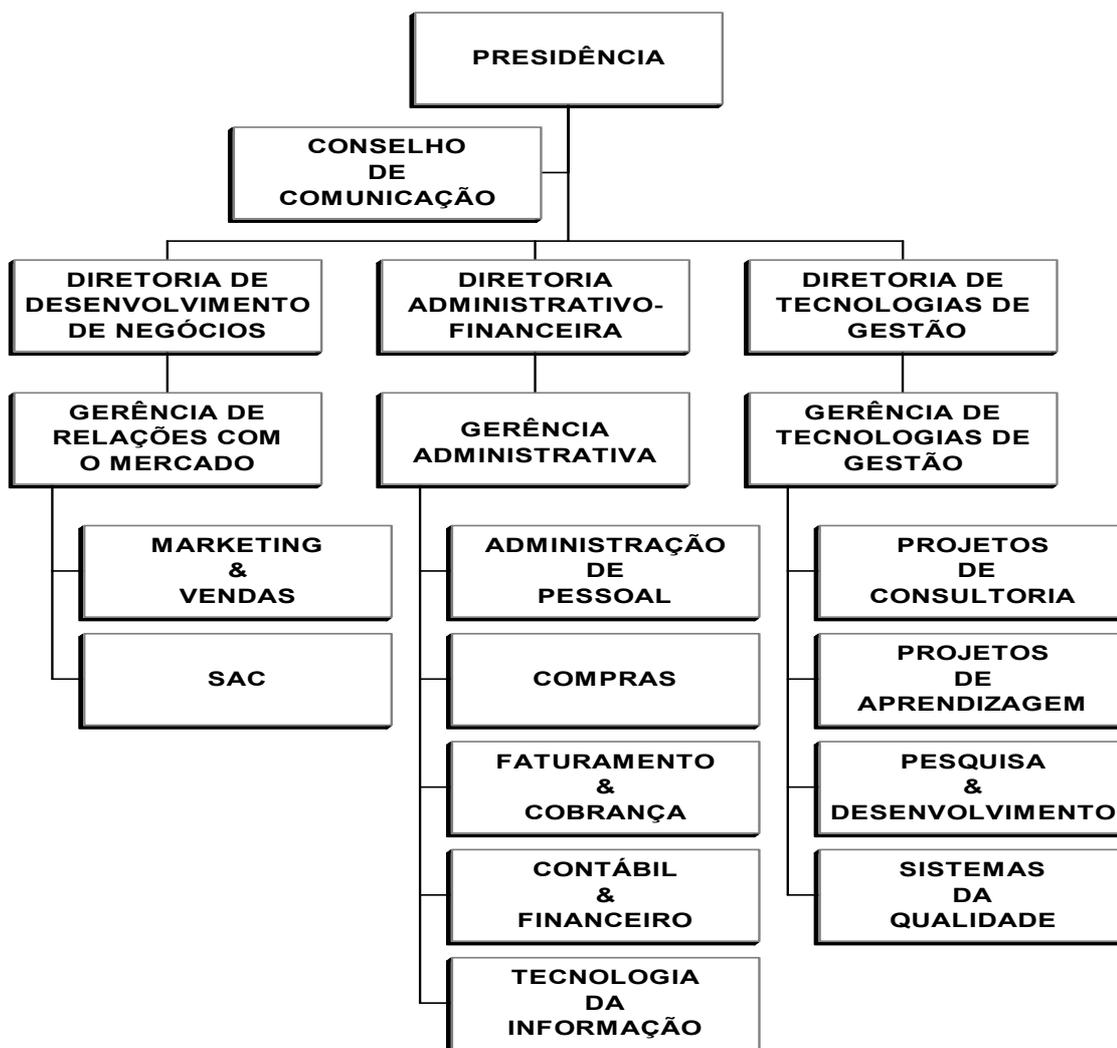


Figura 9

Fonte: Relatório Anual Converge, 2002

3.2 FILOSOFIA EMPRESARIAL

Visão de Futuro – 2005

Ser reconhecida internacionalmente como uma empresa de consultoria e aprendizagem competente para orientar seus clientes na obtenção de desempenho de classe mundial, administrando holísticamente o próprio sistema de gestão e atuando no estado da arte nas práticas que recomenda aos seus parceiros de negócios.

Missão

Promover o fortalecimento competitivo dos clientes e o desenvolvimento de seus líderes e talentos com projetos de consultoria e aprendizagem em tecnologias de gestão, transformando conhecimento em valor para benefício dos nossos clientes, sócios, colaboradores, fornecedores e da sociedade.

Valores e Princípios

Credibilidade

Dizer sempre o que entender como sendo a verdade, sem receio de desafiar opiniões contrárias e sem concessões éticas para atingir os seus objetivos empresariais.

Excelência

Garantir os resultados do negócio com uma equipe que atua no estado da arte em tecnologias de gestão e aprendizagem, crescendo pelo conhecimento.

Alianças Estratégicas

Gerar sinergia e crescimento mútuo com seus colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade com base em relacionamentos pautados em responsabilidades e benefícios recíprocos.

Responsabilidade Social e Cidadania

Assumir a responsabilidade na construção do futuro da sociedade, contribuindo com comportamento ético para o seu desenvolvimento holístico e para a melhoria da qualidade de vida das comunidades onde atua.

POLÍTICA DA QUALIDADE

Foco no Cliente

O cliente é o principal destinatário dos esforços de agregação de valor, antecipação às suas necessidades e expectativas e criação de diferenciação.

Liderança

É responsabilidades dos líderes da empresa o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para a busca da excelência, criando um ambiente de trabalho focado no aprendizado, na melhoria contínua da qualidade e no bem-estar das comunidades onde atuamos.

Envolvimento das Pessoas

A participação e o trabalho em equipe são incentivados por meio de iniciativas de aprendizado e de melhoria da qualidade que são reconhecidas dentro de um ambiente que promove a saúde física, emocional, mental, e o bem-estar.

Abordagem do Processo

Gerenciamos eficazmente os processos do negócio, atendendo os requisitos de nossa cadeia fornecedor-cliente.

Abordagem Sistêmica para a Gestão

Implementamos tecnologias e métodos de trabalho para a administração dos nossos processos do negócio, trabalhando de forma integrada.

Aprendizado e Melhoria Contínua

Os colaboradores e consultores associados são a fonte de desenvolvimento da empresa. Por isso, buscamos conhecimentos com o objetivo de aperfeiçoar continuamente nossos processos, produtos e serviços, maximizando os resultados do nosso negócio e oferecendo aos clientes os mais modernos conceitos, métodos, técnicas e ferramentas de gestão e aprendizagem.

Abordagem Factual para Tomada de Decisão

A melhoria contínua dos processos e gerenciamento baseado em fatos e dados são considerados fatores indispensáveis à gestão do negócio, devendo haver uma disposição de todos para promovê-los como forma de aumentar a produtividade e a lucratividade da empresa.

Benefícios Mútuos com os Parceiros

Geramos sinergia e crescimento mútuo com nossos parceiros de negócios com base em relacionamentos pautados em responsabilidades e benefícios recíprocos.

POLÍTICA AMBIENTAL

Comprometimento da Alta Direção

Assumimos como prioridade a prevenção de todas as formas de poluição direta ou indiretamente relacionadas com a nossa atividade.

Atendimento aos Requisitos Legais

Atendemos a legislação, regulamentos e outros requisitos os quais a empresa e suas entidades de classe subscrevam, procurando aplicar as melhores práticas relativas ao nosso ramo de atividade.

Redução dos Impactos Ambientais Negativos

Identificamos e controlamos as emissões cujos impactos possam ser real ou potencialmente danosos ao meio ambiente.

Promoção da Cidadania

Promovemos junto aos colaboradores, clientes e fornecedores, o sentido da responsabilidade com relação ao meio ambiente e o senso de prevenção sobre as fontes potenciais de risco associadas aos nossos processos, produtos e serviços.

Ação Preventiva

Avaliamos preventivamente a possibilidade de impactos ambientais de nossos processos, produtos e serviços.

Aprendizado e Melhoria Contínua

Utilizamos de forma sustentável as informações, os materiais e a energia necessários às nossas atividades.

A empresa desenvolveu seu *Balanced Scorecard* baseado na clássica metodologia de Norton e Kaplan (1997), valendo-se de quatro perspectivas, demonstrando inclusive a integração e a correlação dos indicadores de desempenho com fatores críticos de sucesso e os objetivos estratégicos do negócio. Desta forma, o *Balanced Scorecard* traduz a visão, a missão e as estratégias da empresa em um conjunto abrangente de indicadores de desempenho que serve de base para um sistema de medição da gestão estratégica da empresa (ANEXO K).

O *Balanced Scorecard* contempla também a integração e correlação dos indicadores de desempenho entre si para permitir análises críticas globais. Na **Reunião de Follow-Up** mensal a

diretoria avalia o desempenho global por indicadores de desempenho críticos, conforme seu grau de importância para o negócio, correlacionando aos dos outros indicadores de desempenho com os quais estes mantêm forte correlação, permitindo assim uma interpretação causal dos resultados desses indicadores e orientando a adoção de ações preventivas e corretivas para a busca do atingimento das metas dos indicadores de desempenho com grau de importância prioritário para a análise crítica do desempenho global e assim a gestão eficaz ao negócio.

O Quadro 8 ilustra uma correlação dos principais indicadores de desempenho considerando a variação percentual dos mesmos em relação ao ano 2000.

Mensalmente, os resultados dos indicadores de desempenho são comparados às metas estabelecidas. Todos os resultados que não foram plenamente atingidos são analisados de forma a identificar as causas dos desvios. Uma vez encontradas, busca-se superá-las com ações específicas. Isso ocorre de forma estruturada e sistemática na **Reunião de Follow-Up**, a partir da qual as melhorias definidas pela equipe são inseridas no **Business Plan**. Os resultados dessas melhorias são também analisados pela avaliação dos principais indicadores de desempenho na **Convenção Estratégica** com vistas ao replanejamento das ações de médio e longo prazo.

Indicadores de desempenho críticos	2000	2001	2002	Varição
Índice de Satisfação dos Clientes	95%	96.2%	96.34%	1.41%
Capital Intelectual (em R\$)	142.712	173.030	123.374	-13..55%
Índice de Fidelidade dos Clientes	94%	96.8%	98.5%	1.48%
Percentual do Faturamento Investido em CRM	7%	8%	18%	157.14%
Média dos Treinamentos	9.61%	9.62	9.64	0.03%
Valor de Mercado (em R\$)	279.576	329.270	328.011	17.32%
Nº de Reclamações dos Clientes de Aprendizagem	0	0	0	0.00%
Participação no Mercado	0.061	0.066	0.045	-26.23%
Nº de Reclamações dos Clientes de Consultoria	0	0	0	0.00%
Percentual de Horas Vendidas	45%	51%	36%	-20.00%

Quadro 8 – Indicadores de desempenho críticos

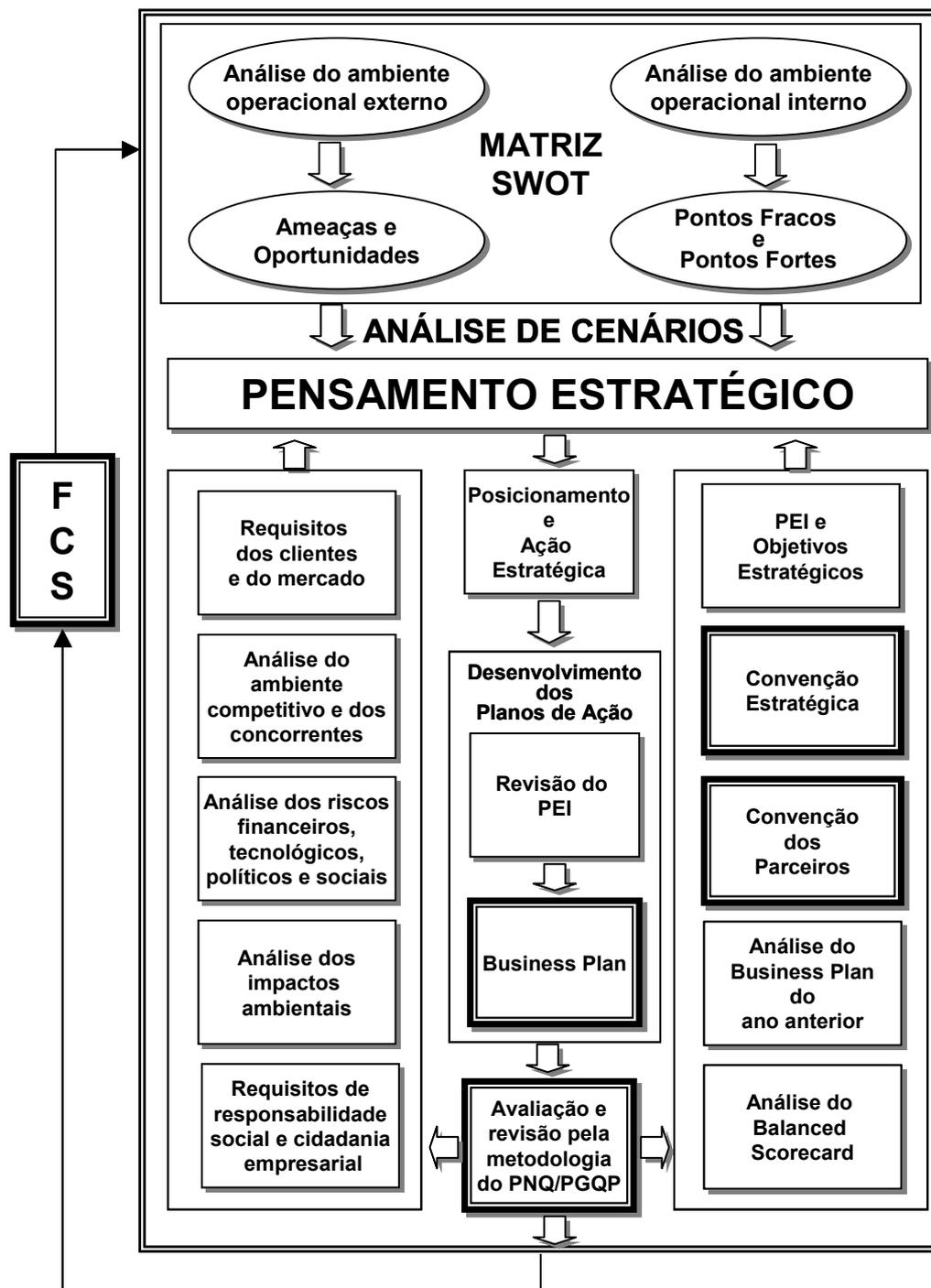
Relatório Anual Converge, 2002

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O PEI – Plano Estratégico Integrado, compreende o planejamento de negócios; a comunicação e o desdobramento de objetivos com o envolvimento dos colaboradores, consultores associados e parceiros; a implementação de estratégias em planos, programas e projetos; a monitoração de resultados e a resolução de problemas. Orientado pela visão de futuro da empresa, o Planejamento Estratégico Integrado ordena os objetivos estratégicos e seu desdobramento em ações de longo, médio e curto prazos, contemplando as necessidades de todas as partes interessadas. O atual Plano Estratégico Integrado contempla 37 estratégias para o horizonte de 2002 a 2005, sendo que 15 delas (40%) estão relacionadas à parte interessada clientes, 7 (19%) à parte interessada sócios, 7 (19%) à parte interessada colaboradores, 4 (11%) à parte interessada fornecedores e 4 (11%) à parte interessada comunidade e sociedade. (ANEXO B).

Coerentemente com ele, o *Balanced Scorecard*, o *Business Plan* e o orçamento formam a base para o estabelecimento do direcionamento do negócio, das ações estratégicas, táticas e operacionais, das metas dos indicadores de desempenho, do desenvolvimento de planos e da alocação de recursos. O *Business Plan* contém as ações táticas de curto prazo (1 ano) e é posteriormente desdobrado pelas áreas funcionais críticas, orientando seus planos detalhados em termos de agenda de trabalhos, mês a mês.

O processo de Gestão Estratégica é demonstrado no Quadro 9 que contém a metodologia utilizada pela empresa. Observa-se neste quadro que a formulação de objetivos estratégicos em decorrência da análise de cenários e dos fatores críticos de sucesso do negócio e contempla as necessidades atuais e futuras dos clientes e do mercado para a busca de novas oportunidades, baseado em pesquisas de prospecção de mercado.



Quadro 9 – Processo de Gestão Estratégica

Fonte: Relatório Anual Converge, 2002.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Foco nos clientes: Concentrar esforços nos projetos de consultoria e aprendizagem em tecnologias de gestão, em alinhamento com a missão de negócios, aumentando continuamente a satisfação dos clientes.
- Foco nos sócios: Garantir sustentabilidade por atuar no estado da arte em tecnologias de gestão e aprendizagem, valorizando os ativos baseados no conhecimento e gerar resultados que mantenham a competitividade.
- Foco nos fornecedores: Manter uma estrutura organizacional enxuta e ágil, transferindo para terceiros qualificados a execução das atividades não-essenciais, com a contratação de serviços especializados para ter à disposição tecnologias avançadas nos processos de apoio administrativo e técnico, gerando benefícios recíprocos.
- Foco nos colaboradores: Manter uma equipe motivada, competente e especializada em suas áreas de atuação, trabalhando em funções generalistas e com autonomia decisória, em um ambiente que prime pela educação, desenvolvimento e o bem-estar das pessoas.
- Foco na comunidade e sociedade: Atuar como empresa cidadã junto às comunidades em que se insere e à sociedade, cumprindo suas responsabilidades sociais e participando ativamente das organizações associativas do seu ramo de atuação.

PLANEJAMENTO DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

O *Balanced Scorecard* contém os indicadores de desempenho utilizados para a análise crítica do desempenho, com os resultados obtidos desde 2000 e as projeções até 2005, que é o ano horizonte de formulação das estratégias redefinido na VII Convenção Estratégica. Ele foi projetado de modo a contemplar indicadores de desempenho para avaliar todos os processos dos negócios, bem como a satisfação de todas as partes interessadas. As projeções de desempenho são definidas com base nos resultados do ano anterior, nos referenciais adotados, em especial no *Benchmarking* das Consultorias do Comitê Setorial das Empresas de Consultoria da AQRS e no Termômetro das Consultorias do IBCO, bem como visão de futuro definida pela empresa. A

projeção do desempenho da concorrência, com vistas ao estabelecimento de metas, é efetuada na revisão do *Balanced Scorecard*, na **Convenção Estratégica** anual, com base na análise da média histórica de evolução dos resultados dos indicadores de desempenho coletados nas pesquisas do Comitê de Consultorias da AQRS e do IBCO.

O referencial teórico adotado é embasado na clássica metodologia de Norton e Kaplan (1997) descrita na obra *Balanced Scorecard: A Estratégia em Ação* e revisada e adaptada para empresas de consultoria pelos princípios descritos na obra *The Consultant's Scorecard*.

Dos 57 indicadores de desempenho utilizados, 17 deles (29,82%) estão relacionados à satisfação dos clientes, 19 (33,33%) à satisfação dos sócios, 7 (12,28%) à satisfação dos fornecedores, 8 (14,04%) à satisfação dos colaboradores e 6 (10,53%) à satisfação da comunidade e sociedade.

O *Balanced Scorecard* é totalmente informatizado pelo *software Excel*, sendo analisado pela sistemática de farol após integração dos dados no *software GPD*. Esses *software* são periodicamente atualizados pelos respectivos fabricantes. Para a elaboração do *Balanced Scorecard* foram gastos seis meses de pesquisa e desenvolvimento, evidenciando também, dessa forma, desenvolvimento do Capital Intelectual.

As informações referente a empresa foram retiradas de forma parcial de seu Relatório Anual de Gestão 2002, o qual recebeu o Troféu Prata do Prêmio de Qualidade RS concedido pela Associação Qualidade RS, sendo a mesma certificada pela norma ISO – 9001:2000 pelo BVQI.

3.3 MÉTODO DE CÁLCULO PARA DETERMINAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Para Edvinsson e Malone (1998, p.161) “a mensuração do Capital Intelectual é uma idéia revolucionária e, como a maioria das revoluções, se recusará a permanecer dentro de limites que foram estabelecido para ela”. Na verdade o momento atual, dentro da Revolução da Informação, a Era do Conhecimento remete a necessidade de tornar mais tangível possível seus elementos. Desta forma, baseado neste desafio, este trabalho visa colaborar na mensuração dos intangíveis componentes do processo de avaliação selecionados para este cálculo alicerçados no modelo Skandia Navigator.

Sabe-se que não há modelo universal para a mensuração do Capital Intelectual, entretanto as distinções existentes levam a adaptações para os caminhos de melhor avaliar e mensurar.

O importante é a consciência de que fala-se do presente para o futuro, e de como fatores internos e externos, assim como comportamento, talentos, organização e propriedades que produzem valor podem influenciar qualquer cálculo. Sendo assim, identificar e aprovar um conjunto básico de índices é fundamental.

3.3.1 Seleção dos Indicadores de Desempenho do Capital Intelectual

Com a mudança ocorrida entre os anos de 1980 e 1981, onde até 80 o foco das organizações centrava-se em contemplar as ambições dos sócios ou acionistas, para a Converge - Tecnologias de Gestão para o presente estudo de caso os indicadores selecionados estão vinculados a contemplar todas as partes interessadas, ou seja, a partir de 1981 o foco se amplia, satisfazendo além dos sócios/acionistas, também os funcionários, fornecedores, governo, comunidade, sociedade e clientes. Desta forma, visando o cálculo do Capital Intelectual os índices são:

3.3.1.1 Índice de Satisfação dos Clientes

Para Edvinsson e Malone, (1998, p.84) “a tarefa reservada para a avaliação do Capital Intelectual relativo aos clientes consiste em encontrar parâmetros que melhor captem a nova realidade das relações eficazes e inteligentes entre empresa e cliente”. Desta forma, a cada ano é realizada uma pesquisa de satisfação/insatisfação dos clientes de consultoria, através do envio de questionário personalizado, abrangendo a totalidade de dirigentes e formadores de opinião dos clientes com contrato em vigência.

A pesquisa realizada segue o padrão do *American Customer Satisfaction Index* (ACSI,1995), que é o mesmo utilizado anualmente na pesquisa da Revista Fortune.

A importância relativa dos itens avaliados, para os clientes da empresa, é identificada pelos próprios clientes com a atribuição de pesos aos quesitos de avaliação pelo método *Likert* (com 5 opções para o grau de importância, requerendo do cliente apenas uma marcação para cada quesito de avaliação). Ainda segundo o método *Likert*, para todo grupo de itens de avaliação, a pesquisa considera uma questão de fechamento com peso forçado máximo, de modo a eliminar

possíveis distorções de avaliação em quesitos específicos e permitindo assim o cálculo de uma média ponderada em função da relevância dos itens avaliados para os clientes.

Em 2002, foram enviados 27 questionários (ANEXO C) contemplando as seguintes áreas e quesitos de avaliação:

Serviços de Consultoria:

- os objetivos do trabalho foram claros e viáveis;
- resultados previstos foram atingidos;
- os cronogramas foram cumpridos;
- os orçamentos foram cumpridos;
- trabalho foi conduzido com uma metodologia adequada;
- as pessoas envolvidas tornaram-se habilitadas nos conhecimentos repassados pela consultoria;
- a sua organização tornou-se apta a gerenciar e aprimorar o processo objeto do trabalho de consultoria;
- você recomendaria nossos serviços a outras empresas e faria novos projetos conosco;
- foram excelentes os serviços de consultoria, de modo geral.

Qualificação Técnica e Postura Ética dos Consultores:

- demonstraram conhecimento técnico adequado;
- a postura ética durante os trabalhos foi correta e adequada;
- executaram suas tarefas em tempo hábil;
- foram atenciosos e interessados em relação aos seus problemas;
- foram excelentes a qualificação técnica e a postura ética dos consultores, de modo geral.

Serviços de Apoio:

- as suas solicitações foram atendidas em tempo hábil;
- foi excelente a qualidade do material fornecido nos trabalhos;
- os meios de comunicação conosco foram eficazes;
- você recebeu todas as informações solicitadas de forma clara e em tempo hábil;
- foi excelente nosso atendimento de apoio, de modo geral.

Nesse ano, foram devolvidos 21 questionários dos 27 remetidos aos clientes (77,78%). De acordo com os questionários devolvidos, numa escala máxima de 5 pontos, a empresa alcançou uma média de satisfação de 4,82, que, com base em escala, de 10 traduzida em termos percentuais, representa 96,34% de satisfação dos clientes. Como a empresa definiu como meta para esse indicador 100%, o resultado considerado no cálculo do Capital Intelectual foi exatamente 96,34%. Os resultados da pesquisa são apresentados no ANEXO C.

3.3.1.2 Média dos Treinamentos

Este indicador de desempenho tem como objetivo avaliar o nível de satisfação dos clientes de treinamento. Conforme Brooking (*apud* Edvinsson e Malone, 1998, p. 154) “Treinamento contínuo é o lema da corporação moderna”.

A cada evento de treinamento realizado, a empresa aplica formulário de pesquisa específico (ANEXO D) a todos os participantes.

Em 2002, foram realizados 29 eventos de treinamento, para 830 participantes. Essa população, numa escala de 10 pontos, avaliou com média 9,64 o desempenho desse processo que, traduzido numa escala percentual, corresponde a 100,10% da meta proposta pela direção para esse indicador de desempenho, que era de 9,63. A síntese dessas avaliações é inserida em planilha específica do *Balanced Scorecard* (ANEXO E).

3.3.1.3 Margem de Lucro Líquido

Este indicador de desempenho mensura a margem de lucro líquido obtida pela empresa pelo gerenciamento de seu processo financeiro, realizado através do *software* Quicken, da empresa americana Intuit. Todas as movimentações financeiras ocorridas no mês são lançadas nesse *software* e, ao final de cada mês, o Gerente Administrativo-Financeiro extrai relatório sintético com os resultados, repassando esses ao *Balanced Scorecard* (ANEXO F).

A Margem de Lucro Líquido é obtida pela razão, expressa em termos percentuais, entre o resultado do período (Faturamento menos Despesas) e o Faturamento, considerada em termos de média anual.

Em 2002, o resultado da Margem de Lucro Líquido alcançou 37,36% da meta estabelecida para esse ano, que era de 11%.

3.3.1.4 Clima Organizacional

Este indicador de desempenho mede o nível de satisfação dos funcionários, inclusive os consultores associados, com as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa.

A importância do clima organizacional para a consecução das estratégias empresariais é apontada por Band (2001, p. 120), que afirma:

O local de trabalho com alto envolvimento exige um novo pensamento e um novo comportamento dos executivos que talvez estejam acostumado a um estilo gerencial de comando e controle. Há indícios cada vez maiores de que uma abordagem participativa e colaboradora contribui diretamente para aumentar a produtividade e elevar o moral. Os desafios impostos pela década do valor são demasiadamente difíceis para que deixemos de capitalizar as de todos na organização. Na verdade, a abordagem de alto envolvimento está se mostrando igualmente importante no gerenciamento das relações fora da empresa.

Sua avaliação é efetuada pela aplicação de questionário de pesquisa denominado DCVO – Diagnóstico da Cultura e dos Valores Organizacionais, aplicado por empresa de consultoria especializada, que recolhe os questionários e devolve um relatório sintético das avaliações (ANEXO G).

Para fins dessa pesquisa, são avaliados os seguintes aspectos de gestão de pessoas:

- Trabalho (esforço, prazo, terminar a tarefa, qualidade);
- Relações (afeto, empatia, sociabilidade, lealdade);
- Controle (domínio, status, político, liderança);
- Pensamento (abstrato, organização e planejamento, comunicação, flexibilidade).

A geração do resultado do indicador de desempenho considerada o desvio, em termos percentuais, entre as expectativas das pessoas e sua percepção sobre a situação real do atingimento dessas expectativas.

Em 2002, a empresa satisfaz 100% das expectativas dos colaboradores da empresa.

3.3.1.5 Índice de Satisfação com os Parceiros

Segundo Band (2001, p.122) a relevância da formação de alianças estratégicas com fornecedores é crítica para a consecução das estratégias empresariais porque:

A criação de alianças cooperativas de negócios entre membros dentro de uma organização e entre uma organização e seus fornecedores e clientes. As parcerias de negócios ocorrem através de uma reunião de recursos em uma atmosfera de confiança concentrada na melhoria mútua e contínua. As alianças formadas permitem que as partes envolvidas estabeleçam e sustentem uma vantagem competitiva em relação a entidades semelhantes.

A empresa classifica seus fornecedores em categorias específicas, a saber:

Fornecedores: São os agentes externos à empresa que a abastecem eventualmente com bens e serviços, mas que não mantêm com ela um relacionamento permanente em busca de requisitos de mútuo atendimento e benefícios recíprocos, sendo avaliados com base nas transações.

Parceiros: São os agentes externos à empresa que a abastecem regularmente com bens e serviços críticos e que formaram com ela uma aliança complementar à relação de compra e venda, com base em relacionamentos pautados em responsabilidades e benefícios recíprocos, sendo avaliados com base na relação.

A satisfação com os fornecedores parceiros é avaliada anualmente em reunião da Diretoria Financeira com a Gerência Administrativa-Financeira, a partir de critérios específicos de análise (ANEXO H), com a atribuição de uma nota na escala de 1 a 5, a saber:

- flexibilidade de negociação;
- agilidade na comunicação comercial e técnica;
- agregação de valor ao negócio;
- pró-atividade na resolução de problemas;
- qualidade do produto;
- esforços de melhoria e lançamento de novos produtos;
- agilidade na avaliação e implementação de sugestões de melhorias;
- atendimento;
- cumprimento dos prazos de entrega;
- conhecimento dos produtos/serviços oferecidos;
- utilização de sistema formal de gestão da qualidade e ambiental;
- preocupação com a responsabilidade social.

Cada um desses critérios apresenta peso específico atribuído pela alta direção em função da importância do requisito para o negócio da empresa.

A média ponderada das notas para cada quesito de avaliação em relação aos seus pesos definidos origina uma média que traduz o nível de satisfação da empresa com seus fornecedores parceiros.

Em 2002, o Índice de Satisfação com os Parceiros ficou em 63,69%, alcançando 79,61% da meta, que era 80%.

3.3.1.6 Índice de Fidelidade dos Clientes

A importância da fidelidade dos clientes, pois será através desta conquista constante, que a empresa formará sua base de clientes leais e permanentes que provavelmente manterá a empresa saudável por décadas. Desta forma, esse indicador de desempenho na Converge é

calculado pela proporção média de treinandos que afirmam, no formulário de avaliação de treinamento, que recomendariam a empresa a outras pessoas e que fariam novos treinamentos com a empresa, mais o percentual de clientes de projetos de consultoria que afirmam, no formulário de pesquisa de satisfação/insatisfação, que recomendariam a empresa a outras e fariam novos projetos de consultoria com ela.

Nesse sentido, Edvinsson e Malone (1998, p.83) afirmam que:

“a empresa retrógada que continua a escolher seus clientes pode parecer estar bem em suas receitas e lucros, mas estará condenada no longo prazo à medida que o grupo disponível de bons clientes torna-se crescentemente assediado por essas novas empresas”.

Em 2002, o Índice de Fidelidade dos Clientes foi calculado em 98,5%, sendo sua meta 100%, conforme indicado no resultado da questão a.8 tabulada no ANEXO C e no resultado da questão III.2 tabulada no ANEXO E.

3.3.1.7 Riqueza Gerada por Colaborador

Segundo a edição da Revista Exame Maiores e Melhores (Exame,2003), “indica a contribuição de cada empregado na riqueza gerada pela empresa na sociedade”.

Esse indicador de desempenho mede o lucro líquido por colaborador da empresa, expressando assim a riqueza social gerada pela empresa (ANEXO F).

Em 2002, o lucro líquido de R\$ 48.397 equivaleu a R\$ 24.198,50, atingindo assim 82,25% da meta de R\$ 85.000,00.

3.3.2 Seleção dos Coeficientes de Eficiência

3.3.2.1 Faturamento Investido em Qualificação

A justificativa para o aumento progressivo de parte da receita líquida na capacitação e qualificação da força de trabalho reside no fato de que o conhecimento por ela aplicado na melhoria de processos, produtos e serviços é a única vantagem competitiva sustentável de uma empresa.

Conforme Band (2001, p. 112):

Você houve muito a palavra *empowerment*. Para mim, ela significa preparar as pessoas para que possam usar seu cérebro, tomar decisões por conta própria. Isso não acontece automaticamente. Elas precisam de mais orientação para executar um trabalho mais complexo. Precisam de mais clareza de propósito, mais compreensão do que você e sua loja precisam para que todos possam ser bem-sucedidos. Precisam de uma visão melhor e mais clara de como é “um trabalho bem feito”. Para mim, este negócio é uma maneira muito prática de se ganhar dinheiro.

Representa o montante financeiro utilizado para aumentar a qualificação da força de trabalho (ANEXO I). Em 2002, a empresa investiu R\$ 9.835,00.

3.3.2.2. Faturamento Distribuído no Programa Convergência

A brochura dos Critérios de Excelência do PNQ-2003 questiona como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a obtenção de metas de alto desempenho e a promoção da cultura da excelência, como forma de evidenciar que um modelo de gestão no estado da arte deve contemplar a participação nos resultados como forma de garantir o atingimento de metas de alto desempenho.

Representa o montante financeiro distribuído pela empresa à força de trabalho, a título de participação nos resultados (ANEXO I). Em 2002, esse valor foi de R\$ 2.720,00.

3.3.2.3 Faturamento Investido na Comunidade

Nos Fundamentos da Excelência da brochura dos Critérios de Excelência do PNQ-2003 (FPNQ, 2003, p. 38) define:

A responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser atendidas. Significa, ainda, a responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento e a superação das obrigações legais decorrentes das próprias atividades e produtos da organização. Por outro lado, é também o exercício da sua consciência moral e cívica, advinda da ampla compreensão do papel da organização no desenvolvimento da sociedade. Trata-se portanto, do conceito de cidadania aplicado às organizações.

Representa o montante investido pela empresa em projetos sociais e comunitários, quer em termos financeiros, como também pela valoração das horas úteis de trabalhos gastas com atividades voluntárias (ANEXO I). Em 2002, esse valor foi de R\$ 75.200,00.

3.3.2.4 Valor Agregado pelas Parcerias

Nos Critérios de Excelência (2003, p.41), em seu tópico 7.3 – Gestão de processos relativos aos fornecedores enfoca:

Como são minimizados os custos associados à gestão do fornecimento? Incluir as ações tomadas pela organização para ajudar e incentivar os Fornecedores na busca da melhoria do seu desempenho atual e futuro e, Conseqüentemente, no desenvolvimento de relações duradouras.

Representa o montante economizado pela empresa pela formação de parcerias (ANEXOS I e J). Em 2002, esse valor foi de R\$ 12.790,00.

3.3.2.5 Faturamento Investido em P&D

Brooking (*apud* Edvinsson e Malone, 1998, p.154) afirma que: “Existe no planejamento de P&D uma eterna confusão entre a criação de patentes e novos *designs* e o desenvolvimento e

know-how”. Neste estudo de caso referente empresa de prestação de serviços, seus esforços concentram-se no desenvolvimento de *know-how* (ANEXO I).

Representa o montante investido pela empresa em Pesquisa & Desenvolvimento de novos produtos e serviços. Em 2002, esse valor foi de R\$18.100,00.

3.3.2.6 Faturamento Investido em CRM

Stone et alli (2001) afirmam que “CRM representa a utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para identificá-los, criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre eles e a empresa e gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa”.

Representa o montante investido pela empresa na gestão do relacionamento com seus clientes e a comunidade, através das diversas iniciativas de marketing de relacionamento (ANEXO I). Em 2002, esse valor foi de R\$ 25.220,00.

3.3.3 A Equação do Capital Intelectual

Conforme Edvinsson e Malone (1998), a fórmula de cálculo do Capital Intelectual é: **Capital Intelectual Organizacional** = iC , em que **C** representa algum valor monetário de Capital Intelectual também chamado de medida absoluta e **i** representa o *coeficiente de eficiência* na utilização daquele Capital.

O PEI – Plano Estratégico Integrado estabelece uma hierarquia de valores com referência aos indicadores selecionados para fins de identificação do valor absoluto através de pesos. Desta forma, os indicadores que possuem maior influência aos objetivos traçados possuem peso máximo igual a 5, seguindo de forma decrescente até 1 conforme seu grau de importância, relacionados as partes interessadas como: clientes; colaboradores; fornecedores; comunidade e sociedade. (ANEXO B)

Cálculo do *i* para 2002 (Coeficiente de Eficiência)

	PESO	%	VALOR DE PONDERAÇÃO
Índice de Satisfação de Clientes	5	96,34	481,70
Média de Treinamentos	5	100,10	500,50
Margem de Lucro Líquido	5	37,36	186,80
Clima Organizacional	5	103,50	517,50
Índice de Satisfação com os Parceiros	4	79,61	318,44
Índice de Fidelidade dos Clientes	5	98,50	492,50
Riqueza Gerada por Colaborador	3	82,25	246,75
TOTAL	32		2.774,19

$$i = 2.744,19/32$$

$$i = 85,76\%$$

Quadro 10 – Cálculo do Coeficiente de Eficiência para 2002

Fonte: BSC Converge

Cálculo do “C” para 2002 (Valor Monetário Absoluto)

	R\$
Faturamento investido em qualificação.....	9.835,00
Faturamento distribuído no Programa Convergência.....	2.720,00
Faturamento investido na comunidade.....	75.200,00
Valor agregado pelas parcerias.....	12.790,00
Faturamento investido em P&D.....	18.100,00
Faturamento investido em CRM.....	25.220,00
Total.....	143.865,00

Quadro 11 – Cálculo do Valor Monetário Absoluto para 2002

Fonte: BSC Converge

A Mensuração do Valor do Capital Intelectual para 2002

$$\text{Capital Intelectual} = 85,76\% \times \text{R\$ } 143.865,00 = 123.378,62$$

Arredondando R\$ 123.379,00 (cento e vinte e tres mil, trezentos e setenta e nove reais).

3.3.4 Coeficiente de Valoração do Conhecimento

O Coeficiente de Valoração do Conhecimento representa o acréscimo de valor ocorrido na empresa baseado no valor do Capital Intelectual em relação ao Capital Social investido na empresa.

$$\text{CVC} = \text{Capital Intelectual} / \text{Capital Social}$$

$$\text{CVC} = \text{R\$ } 123.379,00 / \text{R\$ } 45.950,00$$

$$\text{CVC} = 268,50\%$$

O conhecimento na Converge Tecnologias de Gestão agregou aproximadamente 2,7 vezes o valor investido em Capital Próprio.

Os próximos indicadores, decorrentes da apuração resultado do Capital Intelectual, demonstram a importância de mensurar e gerenciá-lo dentro das organizações e assim poder ampliar e identificar outras informações quanto ao valor real de uma empresa. Baseado no modelo HBVS – *Halas Business Valuation Systems* – da empresa Halas Associates da Carolina do Norte, apresentada no artigo *Valuation of Consulting Firms: a Blended Approach*- publicado na Revista *Consultants News* de dezembro de 1996 e do artigo *Selling Your Business?* – publicado na Revista *Atlanta Small Business Monthly* em outubro de 1993.

3.3.5 Valor de Mercado

Ao avaliar uma empresa, Martins (2001) salienta que o objetivo é alcançar o valor justo de mercado. Comenta ainda Sveiby (1997) que a principal riqueza das empresas não se encontra evidenciada nos relatórios contábeis tradicionais, propondo como complemento um novo grupo de ativos intangíveis, o Capital Intelectual. Elaborando desta forma o Balanço Patrimonial considerando os ativos visíveis e invisíveis, assim como os passivos visíveis e invisíveis.

Este indicador de desempenho representa o valor de mercado da empresa, computado pela soma de seu Capital Social com Capital Intelectual e com o Lucro Acumulado.

Cálculo do Valor de Mercado 2002:

$VM = CS \text{ (Capital Social)} + LA \text{ (Lucros Acumulados)} + CI \text{ (Capital Intelectual)}$.

$VM = R\$ 45.950,00 + R\$ 158.687,00 + R\$ 123.379,00$

$VM = R\$ 328.016,00$

3.3.6 Índice de Valor Agregado

A real contribuição do capital intelectual em uma organização pode ser avaliada pela proporcionalidade deste em relação aos demais ativos tangíveis mensurados.

Este indicador de desempenho representa a razão entre o valor de mercado e o lucro acumulado da empresa.

Cálculo do Índice de Valor Agregado

$IVA = VM \text{ (Valor de Mercado)} / LA \text{ (Lucros Acumulados)}$

$IVA = R\$ 328.016,00 / R\$ 158.687,00$

$IVA = 2,06$ aproximadamente 2,1

Mensuração do Capital Intelectual

Fatores	Indicadores de Desempenho	Peso	2000	2001	2002
i (%)	Índice de satisfação dos clientes	5	95,00%	96,20%	96,34%
	Média dos treinamentos	5	100,00%	100,00%	100,10%
	Margem de lucro líquido	5	135,00%	103,00%	37,36%
	Clima organizacional	5	91,50%	91,50%	103,50%
	Índice de satisfação com os parceiros	4	84,00%	75,00%	79,61%
	Índice de fidelidade dos clientes	5	94,00%	96,80%	98,50%
	Riqueza gerada por colaborador	3	61,87%	69,97%	82,25%
Coefficiente de Eficiência		32	96,85%	92,11%	85,76%
C (R\$)	Faturamento investido em qualificação		13.860	12.305	9.835
	Faturamento distribuído no Programa Convergência		6.972	16.500	2.720
	Faturamento investido na comunidade		56.000	91.869	75.200
	Valor agregado pelas parcerias		34.390	30.010	12.790
	Faturamento investido em P&D		15.770	19.700	18.100
	Faturamento investido em CRM		20.366	17.475	25.220
Valor Monetário Absoluto			R\$ 147.358	R\$ 187.859	R\$ 143.865
Capital Intelectual: CI = iC			R\$ 142.716	R\$ 173.036	R\$ 123.379
Capital Social			R\$ 45.950	R\$ 45.950	R\$ 45.950
Coefficiente de Valoração do Conhecimento			310,59%	376,57%	268,51%
Lucro Acumulado			R\$ 90.914	R\$ 110.290	R\$ 158.687
Valor de Mercado			R\$ 279.580	R\$ 329.276	R\$ 328.016
Índice de Valor Agregado			3,1	3,0	2,1

Quadro 12- Mensuração do Capital Intelectual

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estabelecida e identificada a relevância do conhecimento e demais recursos intangíveis na busca de resultados nos negócios e na sociedade atual, foi possível observar que, pelo tempo de estudo e pesquisas, ainda existe um ceticismo, por parte de muitas organizações, quanto à validade de modelos de mensuração de ativos intangíveis, principalmente no que se refere ao Capital Intelectual, tendo como parâmetro os meios secular de avaliação através do enfoque financeiro baseado na contabilidade tradicional.

Entretanto, a evolução do tema se faz presente principalmente nos países escandinavos, onde o Capital Intelectual tornou-se informação de grande importância na busca de criar e alavancar os resultados das empresas, com a identificação e gerenciamento de seus elementos, justificando sua real contribuição.

Para o presente estudo de caso, valeu-se do sistema de avaliação e mensuração da Skandia (Edvinsson e Malone,1998) com as respectivas adaptações a realidade brasileira, considerando as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, ampliando seu foco para o relacionamento com parceiros, com o ambiente e a comunidade, demonstrando assim como esses fatores também contribuem para o atingimento das metas empresariais, assim como para agregar valor para toda a sociedade. Também no contexto das adaptações cabe ressaltar que no modelo original da Skandia não estava previsto o uso de pesos para destacar a importância relativa dos diversos indicadores de desempenho, uma vez que nesse modelo original o critério utilizado é o da média aritmética. Para o presente trabalho, baseado no PEI – Plano Estratégico Integrado da empresa estudada, foram considerados pesos diferentes para os indicadores de desempenho, permitindo uma valoração do capital intelectual ponderadamente à relevância do peso de cada indicador medido.

Com a identificação dos indicadores pode-se sedimentar a potencialidade dos elementos que integram o Capital Intelectual e sua influência no desempenho da organização. Cabe salientar que, além dos indicadores selecionados, outros poderiam ser contemplados também, como por exemplo a força da marca.

Quanto maior for o grupo de indicadores direcionados para a mensuração do Capital Intelectual, mais preciso e contundente será o modelo que resultará na sua equação de cálculo. Fica esse desafio e sugestão, ou seja, o de ampliar o presente trabalho na busca de melhorias e novas definições.

Como objetivo principal deste trabalho foi a mensuração do Capital Intelectual em 2002, através da equação $CI = iC$ do modelo Skandia Navigator (Edvinsson e Malone, 1998), para fins de melhor estudar seu resultado comparativamente à evolução quantitativa, o método de cálculo foi estendido também para os anos de 2000 e 2001. Desta forma, pode-se verificar que, na demonstração do resultado da mensuração de cada ano, houve alterações do valor do Capital Intelectual como segue:

- Em relação ao valor apurado do Capital Intelectual, para os três anos apresentado no Quadro 10, houve uma variação percentual que demonstra preocupação da empresa em atingir as metas estabelecidas no seu planejamento estratégico. Verifica-se, no caso Converge, que no ano de 2000 ela atingiu 96,85% das metas dos seus indicadores de desempenho, e que em 2001, o percentual foi de 92,11%, e que em 2002, finalmente, atingiu 85,76%. Baseado no modelo de apuração do valor do Capital Intelectual, se considerarmos a mesma base de valor absoluto, pode-se concluir que o melhor momento de Capital Intelectual para a Converge corresponde ao do desempenho obtido no ano 2000.
- Pode-se verificar também que, no momento em que o Capital Intelectual da Converge reduziu, o Coeficiente de Valoração do Conhecimento também sofreu alteração para menor, demonstrando e confirmando que, ao não atingir suas metas, sua influência passa a ser negativa nos demais resultados do negócio.
- Quanto ao Valor de Mercado, fica evidente que, em função da diminuição do Capital Intelectual em 2002, este foi reduzido em sua expressão monetária. Convém ainda ressaltar

que a pequena redução do Valor de Mercado ficou a cargo do aumento Lucro Acumulado integrante da fórmula de apuração do referido indicador de desempenho.

Em decorrência da apuração do Valor de Mercado, influenciado pelo Capital Intelectual, têm-se:

- a oportunidade de verificar nos três momentos identificados no Quadro 10 que, no momento onde há redução do Capital Intelectual, o Índice de Valor Agregado também sofre diminuição, acusando a necessidade e importância de manter permanentemente o Capital Intelectual da empresa.

O desenvolvimento do processo de mensuração do Capital Intelectual da organização pesquisada propiciou a ampliação dos conhecimentos do pesquisador sobre o tema e também permitiu a agregação de novas propostas, no sentido de melhorar o modelo e destacar também a necessidade de pesquisa contínua, estudando formas de aprimorar essa mensuração, destacando a premência de traduzir em tangíveis os ativos ocultos das organizações.

Considerando que o maior desafio entre os estudiosos e interessados sobre a difícil mensuração dos ativos intangíveis, mais especificamente sobre o Capital Intelectual, espera-se que os resultados encontrados possibilite à Converge – Tecnologias de Gestão administrar mais eficazmente seus componentes do Capital Intelectual, gerando assim novas riquezas e contribuindo para o sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACSI. *American Customer Satisfaction Index*. Milwaukee: ASQ Press, 1995.

ALLE, Verna. *Creating Value in the Knowledge Economy*. Capturado em 23/07/2002. *On line*. Disponível na Internet via <http://netinc.com.au/ahri2k/KnowledgeCentre/ViewDoc.php/DocumentID=29>

_____. *New Tools for a New Economy. From: Perspectives on Business and Global Change*. v. 13. n.4, dec., 1999a. Capturado em 10/09/2002. *On line*. Disponível na Internet via http://www.vernaallee.com/articles/new_tools.htm

_____. *The art and practice of being a revolutionary. Journal of Knowledge Management*, v.3, n.2, p.121-31, 1999b.

_____. *The Knowledge Evolution: expanding organizational intelligence*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

_____. *The value evolution: addressing larger implications on intellectual capital and intangibles perspectives. Journal of Intellectual Capital*, v. 1, n. 1, p17-32, 2000b.

AMIDON, Debra. *The Emerging Community of Knowledge Practice. Knowledge Inc's Executive Report on Knowledge, Technology and Performance*, March, 1997. Capturado em 22//07/2002. *On line*. Disponível na Internet via <http://www.entovation.com/innovation/copk.htm>.

ANTUNES, M. Thereza Pompa. *Contribuição ao Entendimento e Mensuração do Capital Intelectual*. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. Capital Intelectual. São Paulo: Atlas, 2000.

BAND, William A . Competências Críticas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70,1979.

BOFF, L.H. Conhecimento: Fonte de Riqueza das Pessoas e das Organizações. Banco do Brasil: Fascículo Profissionalização, n. 22, abr.2000.

BROOKING, Annie In: ADVINSSON, Leif, MALONE, Michael S. Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Marcos Brooks, 1998.

BROOKING, Annie. *Growing & Generating Wealth from Intellectual Capital*. Material da Apresentação do Congresso Semana do Conhecimento, Rio de Janeiro, 1999.

BROOKING, Annie; BOARD, Peter; JONES, Sue. *The Predictive Potential of Intellectual Capital. Presented at National Business Conference*. Hamilton, Ontario, January 22-24, 1997. Capturado em 23/10/2002. On line. Disponível na Internet via http://www.tbroker.co.uk/intellectual_capital/potential/html.

BUENO, Francisco da Silveira. Dicionário Escolar da Língua Portuguesa. 11. ed. Rio de Janeiro: FENAME, 1981.

BUKOWITZ, Wond R.; WILLIANS, Ruth L. Manual da Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura. São Paulo: Makron Books, 1996.

CAVALCANTI, Marcos,GOMES, Elisabeth B. P., PEREIRA, F. Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia Científica. 4. Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CFO Europe. In the Know. November, 2000. Capturado em 23/11//2002. On line. Disponível na internet via <http://cfoeurope.com/2000lla.html>.

COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I. Feitas para Durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. 6.ed. Rio de Janeiro. Rocco, 1998.

COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João Carlos. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. 3. ed. Campinas. São Paulo: Papyrus/Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

DAVENPORT, Thomas H; DE LONG, David W.; BEERS, Michael. Successful Knowledge Management Projects. Sloan Management Review. Winter, , p. 43-57, 1998.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus,1998.

DIBELLA, Anthony J., NEVIS, Edwin C. Como as Organizações Aprendem: Uma Estratégia Integrada Voltada para a Construção da Capacidade de Aprendizagem. São Paulo: Educator,1999.

DRUCKER, Peter F. A Sociedade Pós-Capitalismo. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1997b.

_____. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1997a.

_____. Fator Humano e Desempenho. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997c.

DZINKOWSKI, Ramona. Manging the brain trust.CMA Management, p. 14-18, oct, 1999a.

_____. Mining Intellectual Capital. Strategic Finance, p.43-46, oct., 1999b.

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

EDVINSSON, Leif. Longitude Corporativo: Navegando pela Economia do Conhecimento. São Paulo. Ed.M.Books do Brasil, 2003.

EXAME, Revista. Especial: Maiores & Melhores, ago., 2003.

FERRAZ, São Carlos, KRUPFER, David, HAGUENAUER, Lia. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

FITZ-ENZ, Jac. Relatório de Produtividade em Recursos Humanos. III Pesquisa Brasileira. Saratoga Institute, Brasil, 1998.

FPNQ. Critérios de Excelência do PNQ – 2003. São Paulo: FPNQ, 2003.

GARVIN, David A.. Aprendizagem em Ação: Um Guia para Transformar sua Empresa em uma *Learning Organization*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas 1991.

GODOY, Arilda Schimidt, Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35 n 2, p. 57-63, Mar/Abr.

GRAHAN, William; OSGOOD, Dick; KARREN, John. A Real-Life Community of Practice. Training & Development, May 1998, p. 34-38.

GUPTA, Oliver. The IC Index: Intellectual Capital Services. Briefing enviado por e-mail em 17/08/2001.

GURTEN, David. Journal of Knowledge Management. v. 2, n 1, sept. 1998, p. 5-13.

HAX, A. C., MAJLUF, N. S. The Strategic Concept and Process. Prentice Hall, 1991.

HESKETT, James L. SASSER., W. Earl. HART, Cristopher W. L. Serviços Revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.

HEXSEL, Astor Eugênio. Estratégia Competitiva. Apostila da disciplina Estratégia Competitiva do Mestrado em Administração e Negócios de PUC/RS, 1998.

HSM Management. Gestão do Conhecimento, um novo caminho. p. 51-60, 22 set/out 2000, traduzido da Management Review, ed. dez 1999.

HUANG, Kuan-Tsae. *Capitalizing on intellectual assets*. IBM Systems Journal. v. 37, n 4, p. 570-583, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio. Teoria da Contabilidade. São Paulo: 5ª Ed. Atlas, 1997

JÓIA, Luiz Antonio. Medindo o Capital Intelectual. São Paulo.– Revista de Administração de Empresas São Paulo, FGV/SP v. 41, n. 2, p.56, Abr/Jun 2001.

JOHNSON, h. Thomas, In: EDVINSSON, Leif, MALONE, Michael S. Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

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

KLEIN, David A. A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimentos. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998.

KLEIN, David, PRUSAK, Laurence. In: STEWART, Thomas A. Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KNAPP, Ellen M. *Knowledge Management*. Business & Economic Review, P.3-6 July-Sept., 1998 .

KNIGHT, Daniel J. *Performance Measures for Increasing Intellectual Capital*. Strategy & Leadership. p.22-5, march/april, 1999.

KODAMA, Fumio. Analyzing Japanese High Technologies: The Techno-Paradigm Shift. Londres e Nova York: Pinter Publisher, 1991, p-2.

LEV , Baruch; FENG, Gu. Intangible Assets: measurement, drivers, usefulness. April 2001. Capturado em 18/08/2002. On line. Disponível na Internet via <http://www.stern.nyu.edu/~blev/>.

LEV, Baruch. A nova matemática da economia. HSM Management, p.33-40, 20 mai/jun 2000.

_____. New Accounting for the New Economy, May 2000. Capturado em 27/08/2002. On line. Disponível na internet via <http://www.stern.nyu.edu/~blev/>.

LIEBOWITZ, J.;BECKMAN, T.*Knowledge organizations: what every managers should now*. Boca Raton: CRC Press, 1998.

LYNN, Bernadete. Intellectual Capital: key to value-added success in the next millennium. CMA Magazine, P. 10-15, feb., 1998.

MANAGEMENT REVIEW. Radiografia da gestão do Conhecimento. HSM Management, p.63-4, set./out., 2000.

MANASCO, Britton. Dow Chemical: Capitalizing on Intellectual Assets. Capturado em 20/05/2002. On line. Disponível na Internet via http://notespeople.com/library/caseStudies/dow_chemical.html.

MARTINS, Eliseu. Avaliação de empresas: Da mensuração contábil à econômica, FINECAFI. São Paulo: Atlas,2001

MATTAR, Fauze Najibe. Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.

MAYO, Andrew. *The role of employ development in the growth of intellectual capital*. MCB Personnel Review, v. 29, Issue 4, 2000. Capturado em 04/07/2002. On line. Disponível na internet via <http://www.emerald-library.com/brev/01429df1.htm>.

MC DONALD, Hugh. In: STEWART, A. Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MICHAELIS. Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. DTS Software Brasil Ltda. Versão 1.0 fevereiro, 1998.

MONTAGUE INSTITUTE. In. BASSI, Laurie J. *Harnessing the power of intellectual capital*. Training & Development, p. 25-30, dec. 1997.

NONAKA, Ikuo, Takeuchi. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECD. Measuring and reporting intellectual capital: experiences, issues and prospects, Amsterdam, 1999. Disponível em [http://www/oecd.org](http://www.oecd.org).

PEPPARD, Joe; ERYLANDER, Anna. Using an intellectual capital perspective to design and implement a growth strategy: the case APION. Manuscript for: European Management Journal, 2001, forthcoming.

PETTY, Richard, GUNTHRIE, James. Managing Intellectual Capital: from theory to practice. Australian CMA, August 1999, p.18-21.

PIKE, Steve; ERYLANDER, Anna; ROOS, Göran. *Intellectual Capital Management and Disclosure. Published In: The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge: A Selection of Readings*, Oxford University Press, New York, 2001, forthcoming.

PINHEIRO: Ivan Antonio, ANTUNES, Elaine Di Diego. Um novo referencial para potencializar o capital Intelectual: dos paradoxos à mudança de paradigma.(Série documentos para Estudo, PPGA, n. 10/98). Porto Alegre/RS, 1998.

PORTER, Michael. Estratégica Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____.PORTER, Michael. A Vantagem Competitiva das Nações. In: MONTGOMERY, C. & PORTER, M.(org). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.p.145-179.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, C. & PORTER, M.(org). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.p.293-315.

QUINN, James Brian. Empresa Muito Mais Inteligentes. São Paulo: Markron Books, 1996.

RAYPORT, Jeffrey F. In: *The art and practice of being a revolutionary*. Journal of Knowledge Management, v.3, n.2, p.121-31, 1999.

REZENDE, José Francisco. Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na Economia do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry: colaboradores PERES, José Augusto de Souza.et.al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUEZ, M.V.R. Martius V.R. Gestão Empresarial: Organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágios e Pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2 ed.,São Paulo: Atlas, 1999.

ROOS, Göran, ROOS, Johan. *Measuring your Company's Intellectual Performance*. Long Range Planning, v. 30, n 3, p.413-26, 1997.

ROOS, Göran. A Conversation with Göran Roos. Journal of Intellectual Capital, S/Data. Recebido por e-mail através da ICS Ltd em 28/09/2002.

SÁ, Antonio L. SÁ, A M. Lopes. Dicionário de Termos de Contabilidade. São Paulo: 9 ed. Atlas, 1995.

SAINT-ONGE Hubert. In: STEWART, Thomas A. Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SCHMIDT, Paulo, SANTOS, José Luiz, Avaliação de intangíveis. Porto Alegre: Atlas, 2002.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

SKANDIA, <http://www.skandia.com/>.

SKYRME, David; AMIDON, Debra. New Measures of Success. Journal of Business Strategy. P. 20-4, jan./feb., 1998.

SPROUSE, Robert T. e MOONITZ, Maurice. *A Tentative Set of Broad Accounting Principles for Business Enterprises*, Accounting Research Study n3, American Institute of CPAs, New York, 1962.

STEWART, Stern. What is EVA. 1999, capturado em 18/12/2002. On line. Disponível na internet via <http://www.sternstewart.com/evaabout/whatis.shtml>.

STEWART, Thomas A. Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, Thomas A. A Riqueza do Conhecimento: O Capital Intelectual e a Nova Organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STONE, Merlin et alli. CRM: Marketing de Relacionamento com os Clientes. São Paulo: Futura, 2001.

STRASSMANN, Paul. *Measuring and Managing Knowledge Capital*. In: *Knowledge Executive Report*, June, 1999b. Disponível na Internet via <http://www.strassmann.com/pubs/measuring-kc/>.

_____. Measuring of Value of Knowledge Capital. Material da Apresentação do Congresso Semana do Conhecimento, Rio de Janeiro, 1999a.

_____. The Value of Knowledge Capital. In: American Programmer, March, 1998. Disponível na Internet via <http://www.strassmann.com/pubs/measuring-kc/>.

SVEIBY, Karl Erik. A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

TOBIN, James. In: EDVINSSON, Leif, MALONE, Michael S. Capital Intelectual descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

TOFFLER, Alvin. A Empresa Flexível .3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.

THUROW, Lester C. A construção da riqueza : As novas regras para indivíduos, empresas e nações numa economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

WALLMAN, Steven M. H. Measuring and Valuing Intellectual Capital: Why, How and the Next Steps, palestra no World Trade Conferences, “Measuring and Valuing Intellectual Capital”, Garden City, Nova York, 4 de novembro de 1998.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos, 2ed., Porto Alegre: Boockmann,2001

ANEXO A

Questionário Pesquisa Satisfação/Insatisfação dos Clientes

Projetos de Consultoria

Pesquisa de Satisfação/Insatisfação dos Clientes

Empresa: _____

Nome do Pesquisado: _____

Cargo/Função: _____

Essa pesquisa, realizada anualmente com uma amostra significativa de dirigentes, executivos, líderes e formadores de opinião dos nossos clientes, tem como finalidade obter sua avaliação no intuito de aprimorar os nossos serviços de consultoria e melhorar a satisfação dos clientes em relação a eles.

Ela é respaldada pelo Código de Ética do IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização, ao qual somos afiliados certificados, o que garante sigilo absoluto sobre os dados aqui coletados.

Com ela pretendemos conhecer a sua opinião em relação aos trabalhos que realizamos em sua empresa, de modo a obtermos informações úteis para o nosso Planejamento Estratégico, bem como para avaliar o esforço em busca da excelência na própria Converge.

A avaliação foi dividida em quatro categorias de análise: Serviços de Consultoria, Qualificação Técnica e Postura Ética dos Consultores, Atendimento dos Serviços de Apoio e Aprendizado. Para cada categoria, solicitamos que você atribua uma nota de 1 a 5 para cada quesito de avaliação, para a Converge e nossos concorrentes que você conhece, conforme os seguintes critérios:

NOTA	SIGNIFICADO
1	Discordo inteiramente dessa declaração.
2	Discordo parcialmente dessa declaração.
3	Não concordo nem discordo dessa declaração.
4	Concordo parcialmente com essa declaração.
5	Concordo plenamente com essa declaração.

Solicitamos também que você atribua um grau de importância para cada quesito de avaliação, de modo que possamos priorizar, nos nossos esforços de melhoria, aquilo que os clientes consideram como sendo mais relevante nos nossos trabalhos. Para isso, considere a seguinte escala de pesos:

PESO	GRAU DE IMPORTÂNCIA
1	Insignificante
2	Pouco importante
3	Importante
4	Muito importante
5	Importantíssimo

Em cada categoria de análise há também um espaço para você fazer críticas construtivas, dar sugestões de melhoria para os pontos de maior satisfação e/ou insatisfação e tecer comentários para o fortalecimento de nossa aliança.

Agradecemos desde já a sua colaboração. Solicitamos que esse formulário seja devolvido o mais breve possível para que possamos tabular os dados e devolver-lhe a síntese das respostas do grupo pesquisado. Se preferir, utilize o fax (51) 3311-9474 ou o e-mail converge@terra.com.br para responder. Obrigado!

A - Serviços de Consultoria

Nessa categoria de análise você deve avaliar os nossos serviços de consultoria na sua empresa, levando em consideração os trabalhos realizados *in loco* com os dirigentes, executivos, líderes e suas equipes, com o objetivo de transmitir conhecimentos sobre os processos problemáticos que você desejava conhecer melhor e aprimorar.

	PESO	NOTA DA CONVERGE	NOTA DOS CONCORRENTES
a.1) Os objetivos do trabalho foram claros e viáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a.2) Os resultados previstos foram atingidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a.3) Os cronogramas foram cumpridos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a.4) Os orçamentos foram cumpridos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a.5) O trabalho foi conduzido com uma metodologia adequada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a.6) As pessoas envolvidas tornaram-se habilitadas nos conhecimentos repassados pela consultoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a.7) A sua organização tornou-se apta a gerenciar e aprimorar o processo objeto do trabalho da consultoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a.8) Você recomendaria nossos serviços a outras empresas e faria novos projetos conosco.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a.9) Foram excelentes os serviços de consultoria, de modo geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Principais pontos de satisfação e insatisfação:

B – Qualificação Técnica e Postura Ética dos Consultores

Nessa categoria de análise você deve avaliar a competência técnica e a postura ética dos nossos consultores durante os trabalhos em sua empresa.

	PESO	NOTA DA CONVERGE	NOTA DOS CONCORRENTES
b.1) Demonstraram conhecimento técnico adequado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.2) A postura ética durante os trabalhos foi correta e adequada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.3) Executaram suas tarefas em tempo hábil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.4) Foram atenciosos e interessados em relação aos seus problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.5) Foram excelentes a qualificação técnica e postura ética dos consultores, de modo geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Principais pontos de satisfação e insatisfação:

C - Serviços de Apoio

Nessa categoria de análise você deve avaliar os nossos serviços de apoio, principalmente em relação à facilidade de comunicação e acessibilidade disponibilizada para seus contatos.

	PESO	NOTA DA CONVERGE	NOTA DOS CONCORRENTES
c.1) As suas solicitações foram atendidas em tempo hábil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.2) Foi excelente a qualidade do material fornecido nos trabalhos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.3) Os meios de comunicação conosco foram eficazes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.4) Você recebeu todas as informações solicitadas de forma clara e em tempo hábil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.5) Foram excelentes os nossos serviços de apoio, de modo geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Principais pontos de satisfação e insatisfação:

D - Aprendizado

a) **Avalie nossos esforços no sentido de melhorar os aspectos da responsabilidade pública e espírito de cidadania da Converge, considerando nossa intenção de intensificar a satisfação dos interesses de todos os nossos públicos de relacionamento: clientes, fornecedores, proprietários, colaboradores, comunidade e sociedade. Considere ainda nossos esforços na promoção do comportamento ético interna e externamente e nossa preocupação com o meio ambiente.**

b) **Indique tópicos que você julga importante que avaliemos e que não foram cobertos nessa pesquisa, com o intuito de promover o aprendizado e a melhoria contínua dos nossos serviços de consultoria. Suas sugestões permitirão não apenas nossa busca por melhores serviços, mas também nos ajudarão a sermos mais ágeis, flexíveis e eficientes nas respostas, obtendo vantagens adicionais de desempenho para melhor atendê-lo.**

ANEXO B

PEI – Planejamento Estratégico Integrado

BP – Business

HISTÓRICO DAS REVISÕES				
REV.	DESCRIÇÃO	ELABORAÇÃO	APROVAÇÃO	DATA
01	Emissão inicial	Diretor de Tecnologias de Gestão	Diretores	21/12/2001
02	Revisão mensal	Diretor de Tecnologias de Gestão	Diretores	31/01/2002
03	Revisão mensal	Diretor de Tecnologias de Gestão	Diretores	01/02/2002
04	Revisão mensal	Diretor de Tecnologias de Gestão	Diretores	04/04/2002
05	Revisão mensal	Diretor de Tecnologias de Gestão	Diretores	06/05/2002
06	Revisão mensal	Diretor de Tecnologias de Gestão	Diretores	30/05/2002
07	Revisão mensal	Diretor de Tecnologias de Gestão	Diretores	08/07/2002
08	Revisão mensal	Diretor de Tecnologias de Gestão	Diretores	01/08/2002
09	Revisão mensal	Diretor de Tecnologias de Gestão	Diretores	30/08/2002
10	Revisão mensal	Diretor de Tecnologias de Gestão	Diretores	30/09/2002
11	Revisão mensal	Diretor de Tecnologias de Gestão	Diretores	01/11/2002
12	Revisão mensal	Diretor de Tecnologias de Gestão	Diretores	04/12/2002
13	Revisão mensal	Diretor de Tecnologias de Gestão	Diretores	23/12/2002
OBJETIVO: Desdobrar as estratégias do PEI - Plano Estratégico Integrado em um planejamento tático e operacional com horizonte de planejamento de curto prazo (1 ano).				
RESPONSABILIDADE E ATRIBUIÇÕES: O Diretor de Tecnologias de Gestão é o responsável pela elaboração, implementação e permanente atualização desse documento. Os diretores são responsáveis pela aprovação desse documento.			REFERÊNCIAS: * PEI - Plano Estratégico Integrado	
Elaboração: 			Aprovação: 	

Objetivo Estratégico: Foco nos clientes

O QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?	PEI	RNC	STATUS
Desenvolver o conceito de E-Learning	Jerónimo	Converge	Ano todo	Buscar atualização permanentemente e divulgar aos clientes	Estudar o tema e implementar na home page e na área de Pesquisa & Desenvolvimento	R\$2.000	OE1-E3		OK
Renovar kit qualidade	Jerónimo	Converge	Ano todo	Melhorar os treinamentos	Adquirir novos produtos	R\$500	OE1-E4		OK
Adquirir impressora profissional	Tânia	Digimer	setembro	Melhorar os recursos de impressão	Modelo da HP recomendado pela Exame Info	R\$800	OE1-E4		CL
Desenvolver novos folders de produtos de treinamento	Gilberto	Gráfica Angra	agosto	Melhorar a divulgação dos cursos junto ao mercado	Conforme modelos específicos para TMS, AMP, GE e GC	R\$2.000	OE1-E6		CL
Desenvolver CVB de serviços para o curso TMS	Gilberto	Converge	agosto	Melhorar a apresentação da metodologia CVB	Revisar o curso e criar CVB para um serviço	sem custo	OE1-E4		OK
Avaliar satisfação dos clientes com o Carta da Converge	Tais	Converge	fevereiro	Identificar as oportunidades de melhoria	Pesquisar com os clientes	sem custo	OE1-E13		OK
Desenvolver curso de Gestão do Conhecimento	Tânia	Converge	dezembro	Lançamento de novo produto no mercado	Elaborar slides	sem custo	OE1-E12		OK
Realizar análise qualitativa do Database Marketing e do relacionamento com os clientes	Gilberto	Converge	janeiro e julho	Melhorar o relacionamento com os clientes	Analisar as informações do Database Marketing	sem custo	OE1-E8		OK
Enviar cartões de natal para o Mailing List	Tânia	Converge	dezembro	Melhorar o relacionamento com os clientes	Conforme modelo da UNICEF e texto da Iari	R\$1.000	OE1-E14		OK
Renovar contratos com os clientes atuais	Gilberto e Jerónimo	Cientes	novembro e dezembro	Manter o vínculo com os clientes ativos	Contatos com clientes ativos	sem custo	OE1-E14		OK
Melhorar a videoteca	Jerónimo	Converge	Ano todo	Melhorar os treinamentos	Adquirindo novas fitas	R\$2.000	OE1-E12		OK
Melhorar a biblioteca	Jerónimo	Converge	Ano todo	Melhorar os treinamentos	Adquirindo novos livros	R\$5.000	OE1-E12		OK
Desenvolver o conceito de E-Care	Jerónimo	Converge	Ano todo	Prestar serviços de consultoria à distância	Estudar o tema e implementar na home page e na área de SAC	R\$2.000	OE1-E5		CL
Abrir filial em São Paulo	Jerónimo e Gilberto	Converge	julho	Melhorar a prospecção de negócios	Parceria com a Tetralon para aluguel de apart hotel e sala informatizada	R\$5.000	OE1-E6		CL
Adquirir mailing lists da HSM	Tais	HSM	agosto	Melhorar a prospecção de negócios	Selecionar públicos de interesse e adquirir os respectivos cadastros	R\$2.500	OE1-E6		CL
Criar intranet virtual	Jerónimo	Terra	dezembro	Permitir acesso via internet aos arquivos da empresa	Viabilizar acesso ao diretório Converge por banda larga e PC Anywhere	R\$1.700	OE1-E3		CL
Incluir anúncios na revista Banas Qualidade	Gilberto	Editora Banas	Ano todo	Melhorar a imagem no mercado	Inserções mensais de meia página	R\$350	OE1-E6		OK
Desenvolver artigo sobre cálculo do Capital Intelectual	Jerónimo	Converge	dezembro	Lançamento de novo produto no mercado: curso de Gestão do Conhecimento	Pesquisar bibliografia especializada	R\$1.200	OE1-E12		OK
Criar padrão de e-mail para aniversários	Tânia	Converge	janeiro	Cumprimentar os aniversariantes	Criar padrão de e-mail	sem custo	OE1-E14		OK
Refazer o Perfil Institucional	Gilberto	Gráfica Angra	dezembro	Atualizar o perfil institucional	Revisão dos textos	R\$4.000	OE1-E7		CL
Total						R\$30.050			

Objetivo Estratégico: Foco nos clientes

O QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?	PEI	RNC	STATUS
Divulgar a empresa em revistas especializadas	Gilberto	Revistas especializadas	Ano todo	Ampliar os públicos e melhorar a imagem	Inserir propagandas, publicidade e artigos nas revistas especializadas	R\$10.000	OE1-E6		OK
Realizar pesquisa de satisfação/insatisfação dos clientes	Tais	Clientes	junho	Ajustar as expectativas de ambas as partes e obter feedback	Conforme formulário de pesquisa específico	sem custo	OE1-E15		OK
Revisar a homepage	Gilberto	Terra	julho	Melhorar a comunicação com o mercado	Conforme modelos das big six	R\$825	OE1-E9		OK
Editar o Carta da Converge	Conselho de Comunicação	JE	fevereiro, abril, junho, agosto, outubro e dezembro	Melhorar a comunicação com o mercado	Lançar edição bimestral	R\$7.800	OE1-E13		OK
Reconfigurar Isodoc para a versão 2000 da ISO-9001	Jerônimo	Softexpert	dezembro	Melhorar o gestão do SGQ	Adaptar software Isodoc com base nos novos requisitos de documentação da ISO-9001:2000	sem custo	OE1-E4		CL
Participar do ciclo de avaliação de 2002 do PGQP	Jerônimo	AQRS	outubro	Analisar criticamente o desempenho da empresa conforme os critérios de excelência do PNQ/PGQP	Conforme metodologia do PGQP	R\$200	OE1-E1		OK
Obter recertificação pela ISO-9001:2000	Jerônimo e Oscar	BVQI	23/12	Melhorar a produtividade	Consultoria do Oscar com auditoria externa do BVQI	R\$1.200	OE1-E4		CL
Realizar Auditorias Internas da Qualidade	Jerônimo e Oscar	Converge	07/05 e 14/12	Verificar conformidade do SGQ à norma ISO-9001:2000	Conforme Programa Anual de Auditorias	sem custo	OE1-E4		OK
Lançar livro	Jerônimo	Senac	outubro	Melhorar a divulgação institucional	Critérios de Excelência do PNQ com Guilherme	sem custo	OE1-E6		CL
Realizar Reunião de Análise Crítica do SGQ	Diretores	Converge	07/05, 09/12 e 23/12	Cumprir exigência da norma ISO-9001:2000	Conforme pauta específica	sem custo	OE1-E4		OK
Elaborar case para concorrer ao Prêmio Banas Qualidade	Jerônimo e Tânia	Converge	junho	Conquistar o prêmio na categoria micro e pequenas empresas	Elaborar o case da empresa no modelo do PNQ 2002	R\$1.200	OE1-E10		CL
Elaborar case para concorrer ao Prêmio Qualidade RS	Jerônimo e Tânia	Converge	fevereiro	Conquistar o prêmio na categoria ouro	Elaborar o case da empresa no modelo do PNQ 2002	R\$1.200	OE1-E1		OK
Elaborar case para concorrer ao PNQ	Jerônimo e Tânia	Converge	junho	Conquistar o prêmio na categoria micro empresas	Elaborar o case da empresa no modelo do PNQ 2002	R\$1.200	OE1-E2		CL
Refazer envelopes de endereçamento	Tânia	Gráfica Angra	janeiro	Prover folheteria	Conforme modelo já existente, com acréscimo da nova assinatura	R\$800	OE1-E14		OK
Realizar Reunião de Follow-Up	Todos	Converge	05/02, 05/03, 29/03, 06/05, 30/05, 08/07, 01/08, 30/08, 30/09, 01/11, 04/12 e 23/12	Análise crítica do desempenho	Conforme pauta específica para a ACDG e revisão do Business Plan	sem custo	OE1-E4		OK
Realizar Reunião de Inovação	Todos	Converge	11/01, 07/02, 04/03, 08/04, 08/05, 07/06, 09/07, 05/08, 06/09, 16/10, 28/11 e 09/12	Análise crítica do desempenho	Conforme pauta específica	sem custo	OE1-E4		OK
Desenvolver pins e cordões para crachás	Tais e Tânia	A definir	outubro	Melhorar a imagem no mercado	Conforme modelos já existentes	R\$3.000	OE1-E14		CL
Total						R\$27.425			

Objetivo Estratégico: Foco nos clientes

O QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?	PEI	RNC	STATUS
Revisar curso de Melhoria Contínua inserindo módulo de Estatística Básica	Jerônimo e Tânia	Converge	fevereiro	Melhorar o curso por solicitação dos clientes	Pesquisa bibliográfica sobre o tema	sem custo	OE1-E6		CL
Implantar livro de registro de certificados de cursos	Tânia	Converge	abril	Atender solicitações dos clientes de órgãos públicos e escolas	Conforme modelo específico	sem custo	OE1-E4		OK
Inserir conteúdo no Portal Qualidade	Jerônimo	AQRS	Ano todo	Melhorar a imagem no mercado	Inserir artigos e palestras específicos	sem custo	OE1-E5		OK
Realizar pesquisa de necessidades dos clientes do RS, SC, PR e SP	Gilberto e Tais	Inbrape	junho	Obter informações sobre o mercado para prospecções	Conforme pesquisa específica	R\$5.000	OE1-E16		CL
Elaborar case para concorrer ao Prêmio Talentos Empreendedores	Jerônimo e Tânia	Converge	setembro	Conquistar o prêmio	Elaborar o case da empresa no modelo do PNQ 2002	sem custo	OE1-E11		OK
Elaborar Listas de Verificação para as Auditorias Internas da Qualidade	Jerônimo e Oscar	Converge	abril	Melhorar a sistemática de auditorias internas da qualidade	Conforme sugestões do Oscar e os requisitos da ISO-9001:2000	sem custo	OE1-E4		OK
Revisar SGQ	Jerônimo	Converge	janeiro	Melhorar a eficiência do SGQ	Revisar os objetivos da qualidade, o Manual da Qualidade e os PSGQ's	sem custo	OE1-E4		OK
Implantar software Auditor 2000	Jerônimo	Converge	março	Melhorar o processo de auditorias internas	Conforme software específico	R\$600	OE1-E4		CL
Revisar a Política da Qualidade	Jerônimo	Converge	janeiro	Adaptar à nova versão da Norma ISO-9001:2000	Conforme nova redação da Norma ISO-9001:2000	sem custo	OE1-E4		OK
Melhorar o gerenciamento da biblioteca	Tânia	Converge	julho	Melhorar a qualidade da gestão das informações da organização	Contratar estagiário e concluir a implantação do Biblos	R\$600	OE1-E12		CL
Criar Cartilha da Cultura da Excelência	Jerônimo	Converge	março	Incentivar o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a busca da excelência	Conforme modelo da Tetralon	R\$1.200	OE1-E12		CL
Inserir assinatura no layout do Carta da Converge	Gilberto	Converge	fevereiro	Divulgar a nova assinatura	Inserir a nova assinatura abaixo do título do newsletter	sem custo	OE1-E13		OK
Desenvolver curso de Formação de Instrutores	Jerônimo e Rosane	Converge	julho	Atender demanda do mercado	Conforme metodologia de certificação da ASTD	sem custo	OE1-E6		OK
Desenvolver PDL	Jerônimo	Converge	maio	Atender demanda do mercado	Conforme principais abordagens de liderança: Covey, Goleman e Tichy	sem custo	OE1-E6		OK
Desenvolver curso de TMS Avançado	Jerônimo e Gilberto	Converge	julho	Atender demanda do mercado	Conforme modelo da Carew e com pesquisa bibliográfica	sem custo	OE1-E6		OK
Reformular questionário de avaliação dos treinamentos conforme IBSTPI	Jerônimo	Converge	setembro	Ajustar ao modelo do benchmarking	Conforme modelo do IBSTPI	sem custo	OE1-E6		OK
Desenvolver curso sobre PBQP-H	Jerônimo	Converge	setembro	Atender solicitação do mercado	Conforme programa específico	sem custo	OE1-E6		OK
Desenvolver curso de Formação de Consultores	Jerônimo	Converge	outubro	Atender solicitação do mercado	Conforme programa específico	sem custo	OE1-E6		OK
Desenvolver apresentação padrão da Converge para colocar no início dos cursos	Gilberto e Tais	Converge	dezembro	Divulgar a empresa aos treinandos de cursos abertos	Conforme apresentação específica em .ppt, segundo modelo da HSM	sem custo	OE1-E13		CL
Desenvolver curso Construindo Empresas Feitas Para Vencer	Jerônimo	Converge	novembro	Atender solicitação do mercado	Conforme programa específico, a partir do livro "Empresas Feitas Para Vencer"	sem custo	OE1-E6		OK
Total						R\$7.400			

AA - Atrasado
EA - Em Andamento
OK - Concluído
CL - Cancelado

Objetivo Estratégico: Foco nos sócios

O QUE?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUE?	COMO?	QUANTO?	PEI	RNC	STATUS
Elaborar o Business Plan	Jerônimo	Converge	janeiro e dezembro	Promover a sobrevivência e a prosperidade da empresa	A partir das informações da Convenção Estratégica, Convenção com os Parceiros e da Avaliação do PGQP	sem custo	OE2-E2		OK
Elaborar o orçamento anual	Malu e Hildo	Converge	maio	Melhorar a gestão financeira	A partir das informações históricas de desempenho financeiro e das novas metas	sem custo	OE2-E1		OK
Realizar VIII Convenção Estratégica	Tânia	A definir	03/07	Revisar o Planejamento Estratégico Integrado com os consultores associados e colaboradores	Conforme agenda específica sobre o tema	R\$ 2.000	OE2-E4		OK
Atualizar o Plano Estratégico Integrado	Jerônimo	Converge	julho	Atualizar o Plano Estratégico Integrado	Adaptar aos objetivos estratégicos vigentes	sem custo	OE2-E4		OK
Revisar os cenários para 2002	Massaüd	Converge	janeiro	Atualizar a base de conhecimento para a Gestão Estratégica	Pesquisar na Exame, Gazeta Mercantil, Amanhã, Carta Capital, Isto É Dinheiro, HBR e Futurist	sem custo	OE2-E4		OK
Obter patrocínios para as convenções e pesquisas	Gilberto	HMV, Tetralon e Inbrape	março	Obter recursos para a realização das convenções e das pesquisas	Contatos com as possíveis fontes de patrocínios	sem custo	OE2-E4 OE3-E2		CL
Revisar Filosofia Empresarial	Todos	Converge	janeiro	Preparar para a revisão do PEI	Reestudar o texto e propor melhorias	sem custo	OE2-E4		OK
Eliminar títulos em cartório	Tânia	Cartórios e fornecedores	Ano todo	Melhorar o desempenho financeiro	Verificar títulos em cartório e quitar de modo a eliminar todas as dívidas até o final do ano	R\$12.000	OE2-E3		CL
Participar do Termômetro das Consultorias do IBCO	Jerônimo	IBCO	janeiro	Obter informações comparativas para a melhoria do desempenho	Conforme pesquisa específica	sem custo	OE2-E5		OK
Participar do Benchmarking das Consultorias do PGQP	Jerônimo	AQRS	fevereiro	Obter informações comparativas para a melhoria do desempenho	Conforme pesquisa específica	sem custo	OE2-E5		OK
Implantar MSN Explorer 6	Jerônimo	Converge	janeiro	Melhorar as pesquisas na Internet	Conforme software específico	sem custo	OE2-E3		CL
Implantar QuickBooks	Malu e Tânia	Converge	julho	Melhorar a gestão financeira	Implantar software com o apoio do Hildo para a elaboração do Plano de Contas	sem custo	OE2-E1		OK
Implantar TOC	Malu e Tânia	Converge	julho	Melhorar a gestão financeira	Conforme teoria TOC	sem custo	OE2-E1		OK
Avaliar o sistema de liderança	Jerônimo	Converge	julho	Identificar e desenvolver as habilidades dos líderes	Conforme modelo de avaliação da Convenção Estratégica	sem custo	OE2-E6		OK
Rever fórmula de cálculo do Valor de Mercado	Jerônimo	Converge	janeiro	Melhorar o BSC	Conforme metodologia HBVS	sem custo	OE2-E1		OK
Criar o indicador de desempenho Índice de Valor Agregado	Jerônimo	Converge	janeiro	Melhorar o BSC	Conforme metodologia HBVS	sem custo	OE2-E1		OK
Total						R\$14.000			

AA - Atrasado
EA - Em Andamento
OK - Concluído
CL - Cancelado

Objetivo Estratégico: Foco nos sócios

O QUE?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUE?	COMO?	QUANTO?	PEI	RNC	STATUS
Instalar rede local de microcomputadores	Tânia e Felipe	Converge	janeiro	Melhorar a seleção e o uso das informações	Efetuar contrato com a Terra	R\$500	OE2-3		OK
Elaborar quadro da Política da Informação	Jerônimo	JE	janeiro	Divulgar a Política da Informação às partes interessadas	Conforme modelo dos quadros já existentes	R\$200	OE2-E5		OK
Atualizar quadros da Filosofia Empresarial, Política da Qualidade e Política Ambiental	Jerônimo	JE	janeiro	Atualizar conforme a revisão do Plano Estratégico Integrado	Atualizar conforme o modelo do Case 2001	R\$150	OE2-E4		OK
Elaborar planilhas de custos dos serviços da empresa	Malu, Tânia e Hildo	Converge	outubro	Reduzir os custos e embasar a atualização dos preços dos serviços	Com a orientação do Hildo, no plano de TOC	sem custo	OE2-E4		OK
Incluir it's de ciclo de controle e glossário no BSC	Jerônimo	Converge	junho	Melhorar a gestão das informações da organização	Incluir no BSC e no GPD	sem custo	OE2-E5	110	OK
Implantar PSGQ's para projeto de aprendizagem e elaboração de padrões de trabalho	Jerônimo	Converge	maio	Melhorar os processos da empresa	PSGQ's 7.3/2 - Desenvolvimento de Projeto de Aprendizagem e PSGQ 8.5.3/1 - Projeto de Padrões de Trabalho	sem custo	OE2-E5	111	OK
Realizar as Reuniões de Desempenho Orçamentário	Malu	Converge	10/07 e 21/12	Analisar criticamente o desempenho orçamentário	Reunião da alta direção para análise do desempenho orçamentário e deliberações	sem custo	OE2-E4	115	OK
Total						R\$850			

AA - Atrasado
EA - Em Andamento
OK - Concluído
CL - Cancelado

Objetivo Estratégico: Foco nos fornecedores

O QUE?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUE?	COMO?	QUANTO?	PEI	RNC	STATUS
Realizar VII Convenção com os Parceiros	Tánya	A definir	01/07	Revisar o relacionamento com os fornecedores parceiros	Conforme agenda específica sobre o tema	R\$2.000	OE3-E2		OK
Desenvolver a Learning Network	Jerônimo	Converge	Ano todo	Melhorar o clima organizacional e o desempenho das pessoas, inclusive o dos consultores associados	Conforme projeto específico	R\$2.000	OE3-E1		OK
Revisar critérios para formação de parcerias	Tánya	Converge	janeiro	Melhorar a sistemática de avaliação dos fornecedores	Conforme critérios da JUSE	sem custo	OE3-E3		OK
Avaliar o sistema de parcerias	Malu	Converge	julho	Avaiar e desenvolver os parceiros	Conforme modelo de avaliação da Convenção com os Parceiros	sem custo	OE3-E4		OK
Revisar o Cadastro de Fornecedores	Tánya	Converge	janeiro	Excluir e incluir novos parceiros e fornecedores	Revisão do rol de fornecedores e reclassificação	sem custo	OE3-E3		OK
Desenvolver Plano de Desenvolvimento de Parcerias	Malu e Tánya	Converge	julho	Melhorar o desempenho e a satisfação de/com parceiros	Conforme projeto específico, a partir de sugestões da VII Convenção com os Parceiros	sem custo	OE3-E3		OK
Revisar critérios de avaliação dos parceiros	Malu e Tánya	Converge	abril	Exigir maior comprometimento e melhor desempenho dos fornecedores parceiros	Incluir item de avaliação de responsabilidade social e cidadania empresarial na avaliação dos parceiros	sem custo	OE3-E3	112	OK
Elaborar texto explicativo sobre os itens de avaliação dos parceiros	Malu e Tánya	Converge	junho	Explicar melhor aos parceiros sobre os itens pelos quais são avaliados, com feedback mais específico	Elaborar texto para ser entregue junto com a planilha de avaliação, na Convenção	sem custo	OE3-E3		OK
Elaborar texto explicativo sobre o funcionamento da Learning Network	Jerônimo	Converge	julho	Explicar melhor aos consultores associados o modus operandi da Learning Network	Elaborar texto para ser entregue junto com a planilha de avaliação da Convenção Estratégica	sem custo	OE3-E3		OK
Total						R\$4.000			

AA - Atrasado
EA - Em Andamento
OK - Concluído
CL - Cancelado

Objetivo Estratégico: Foco nos colaboradores

O QUE?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUE?	COMO?	QUANTO?	PEI	RNC	STATUS
Realizar Reunião Cumbuca	Jerônimo	Converge	11/01, 07/02, 04/03, 08/04, 08/05, 07/06, 05/06, 06/09, 09/07, 05/08, 06/09, 16/10, 28/11 e 09/12	Melhorar a produtividade	Leitura e trabalhos sobre os livros "O Que Mais Importa" e "Credibilidade"	R\$200	OE4-E4		OK
Realizar festa de confraternização	Tânia	A definir	20/12	Melhorar as parcerias e o ambiente de trabalho	Jantar de confraternização	R\$ 500	OE4-E7		OK
Participar do IV Congresso Internacional da Qualidade	Todos	AQRS	novembro	Desenvolver profissionalmente a equipe	Congresso e feira na FIERGS	R\$300	OE4-E4		CL
Participar do curso Reciclagem da Banca de Examinadores do PNQ	Jerônimo	FNPO	05/04	Capacitar para metodologia de avaliação do PNQ	Curso na FNPO	R\$400	OE4-E4		OK
Implantar benefício da previdência privada	Malu	A definir	agosto	Preparar as pessoas para a aposentadoria	Firmar convênio	R\$24.000	OE4-E2		CL
Renovar assinaturas dos periódicos	Tânia	Editoras	Ano todo	Buscar atualização permanentemente	Renovar contratos conforme calendário específico	R\$600	OE4-E4		OK
Pintar o escritório e fazer reforma na despensa (armários)	Tânia	Converge	dezembro	Melhorar o ambiente de trabalho e o clima interno	Contratar pintor/marceneiro e pintar a sede	R\$1.000	OE4-E4		OK
Refazer arrumação pelo Feng Shui	Tânia	Converge	dezembro	Melhorar o ambiente de trabalho e o clima interno	Utilizar o bá-guá na planta e selecionar objetos pertinentes	sem custo	OE4-E4		OK
Realizar Avaliação 360°	Jerônimo	Converge	julho	Melhorar o clima organizacional e o desempenho das pessoas	Através de roteiro do PSGQ	sem custo	OE4-E4		OK
Realizar a Celebration Morning	Tais	Café do Porto	30/01, 04/03, 27/03, 24/04, 11/06, 02/07, 31/07, 23/08, 25/09, 30/10, 27/11	Comemorar as conquistas do mês	Conforme projeto específico	R\$125	OE4-E7		OK
Realizar curso de pós-graduação em Gestão Estratégica	Jerônimo e Tânia	Ulbra	1º semestre	Buscar atualização permanentemente	Conforme curso específico	R\$4.200	OE4-E4		OK
Realizar curso de MBA em Gestão Empresarial	Jerônimo	UFRGS	Ano todo	Buscar atualização permanentemente	Conforme curso específico	R\$35.000	OE4-E4		CL
Realizar curso de PI	Jerônimo	Praendex do Brasil	fevereiro	Melhorar a atuação como coaching da equipe	Conforme curso específico pela Tetralon	R\$700	OE4-E4		CL
Realizar curso "O Que Mais Importa"	Jerônimo	Covey do Brasil	21/02	Melhorar a atuação como coaching da equipe	Conforme curso específico	R\$700	OE4-E4		CL
Realizar pesquisa de clima organizacional, pelo DCVO	Tânia	Converge	junho	Melhorar a qualidade de vida	Conforme pesquisa do Climasoft	sem custo	OE4-E3		OK
Implantar Translator-Pro	Tânia	Converge	fevereiro	Melhorar as pesquisas na internet	Conforme software específico	sem custo	OE4-E4		OK
Reciclar a equipe no PFT	Jerônimo	Converge	fevereiro	Melhorar a solução de problemas internos	Conforme software específico	sem custo	OE4-E4		OK
Total						R\$67.025			

AA - Atrasado
EA - Em Andamento
OK - Concluído
CL - Cancelado

Objetivo Estratégico: Foco nos colaboradores

O QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?	PEI	RNC	STATUS
Desenvolver Plano de Cargos e Salários	Malu	Converge	agosto	Incentivar o crescimento profissional	Conforme modelo da Tetralon	sem custo	OE4-E2		CL
Implantar Acrobat 5.0	Tánya	Converge	fevereiro	Melhorar a comunicação com os clientes e as apresentações	Conforme software específico	R\$50	OE4-E4		OK
Realizar Reunião de Aconselhamento	Todos	Converge	05/02, 05/03, 28/03, 06/05, 30/05, 08/07, 01/08, 30/08, 30/09, 01/11, 04/12 e 23/12	Coaching e acompanhamento dos PDI's	Reunião do Presidente como Coaching	sem custo	OE4-E6		OK
Participar da Expo Management 2002	Jerônimo	HSM	06 a 08/11/2002	Desenvolver profissionalmente a equipe	Congresso e feira em São Paulo e escrever artigo sobre o evento	R\$3.500	OE4-E4		OK
Realizar férias coletivas	Todos	Converge	24/12/2002 a 05/01/2003	Descanso de final de ano	Férias para todos no período de	sem custo	OE4-E3		
Realizar curso de Avaliadores da AQRS	Todos	AQRS	28 e 29/08	Desenvolver profissionalmente a equipe	Curso com franqueado do Comitê de Consultorias	sem custo	OE4-E4		OK
Realizar cursos de ISO-4001 e Medição do Impacto Ambiental	Jerônimo e Fisch	BVQI	março	Desenvolver profissionalmente a equipe	Curso com BVQI	R\$700	OE5-E1		CL
Instalar ICQ para comunicação da equipe	Jerônimo	Converge	agosto	Facilitar a comunicação com a equipe e os parceiros	Conforme software específico	sem custo	OE4-E4		OK
Total						R\$4.250			

AA - Atrasado
EA - Em Andamento
OK - Concluído
CL - Cancelado

Objetivo Estratégico: Foco na comunidade e sociedade

O QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?	PEI	RNC	STATUS
Atuar no Comitê Setorial das Empresas de Consultoria da AQRS	Jerônimo e Fisch	AQRS	Um dia por mês, conforme agenda específica	Desenvolver as empresas de consultoria do RS	Conforme plano de ação específico do Comitê	R\$12.000	OES-E3		OK
Atuar no Núcleo Gaúcho do IBCO	Jerônimo	IBCO	Um dia por mês, conforme agenda específica	Desenvolver as empresas de consultoria do RS	Conforme plano de ação específico do Núcleo	R\$12.000	OES-E3		OK
Atuar no IBCO nacional	Jerônimo	IBCO	Um dia por mês, conforme agenda específica	Desenvolver as empresas de consultoria do Brasil	Conforme plano de ação específico do IBCO nacional	R\$12.000	OES-E3		OK
Renovar associação com AMA, ASQ, ASTD, AMA, WFS, IBCO e AQRS	Tânia	Entidades	Ano todo	Buscar atualização permanentemente	Renovação das associações, conforme calendário específico	R\$3.000	OES-E3		OK
Ministrar curso de Formação de Avaliadores da AQRS	Jerônimo	AQRS	28 e 29/08	Formar avaliadores do Sistema de Avaliação da AQRS	Conforme curso específico da AQRS	R\$300	OES-E3		OK
Participar das atividades do Instituto Ethos	Todos	Converge	Ano todo	Melhorar as ações de responsabilidade	Conforme propostas do Instituto	sem custo	OES-E3		OK
Revisar e executar Programa Lights	Fisch	Converge	Ano todo	Melhorar as ações de cidadania em relação ao meio ambiente	Conforme projeto específico	R\$500	OES-E5		OK
Regularizar situação da empresa junto ao CRA e SESCOB	Tânia	CRA e SESCOB	dezembro	Melhorar as ações de cidadania em relação às entidades obrigatórias	Acertar pagamentos e cadastros pendentes	R\$800	OES-E3		CL
Desenvolver Balanço Social	Jerônimo	Converge	dezembro	Prestar contas à sociedade das ações de responsabilidade pública e cidadania	Conforme modelo do IBASE	sem custo	OES-E2		OK
Participar do ASTD Benchmarking Forum	Jerônimo e Tânia	ASTD	maio e setembro	Melhorar as informações comparativas com os concorrentes internacionais	Preencher informações da ASTD	sem custo	OES-E3		CL
Revisar cadastro do Comitê de Consultorias	Tânia	Converge	julho	Atualizar o cadastro com as novas adesões	Contato telefônico com a AQRS	sem custo	OES-E3		OK
Criar Cartilha da Gestão do Conhecimento	Jerônimo	Converge	abril	Incentivar o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a busca da excelência e atender convênio AQRS/IBCO	Conforme modelo da Quality Inn	R\$1.200	OES-E3		CL
Participar do sistema de avaliação do Instituto Ethos	Tais	Converge	janeiro	Avaliar o desempenho em responsabilidade social e cidadania empresarial	Conforme metodologia do Instituto Ethos	sem custo	OES-E2		OK
Revisar Guia de Conduta	Jerônimo	Converge	fevereiro	Adequar o instrumento aos princípios do Instituto Ethos	Conforme modelo do Instituto Ethos	sem custo	OES-E2		OK
Elaborar banco de práticas de gestão de responsabilidade social	Jerônimo	Converge	junho	Divulgar nossas práticas de gestão de responsabilidade social no database do Instituto Ethos	Conforme modelo do Instituto Ethos	sem custo	OES-E2		OK
Desenvolver plano de ação da 2ª VP do IBCO	Jerônimo	Converge	maio	Atender os estatutos e o plano de ação da diretoria nacional	Conforme plano específico	sem custo	OES-E3		OK
Atualizar o cadastro de e-mails do Comitê de Consultorias da AQRS	Tânia	Converge	agosto	Atualizar o cadastro do Comitê para comunicação	Telefonemas	R\$200	OES-E3		OK
Inserir a palavra andragogia no Houaiss	Jerônimo	Converge	agosto	Contribuir para a melhoria do dicionário	Enviar e-mail para a editora	sem custo	OES-E1		OK
Revisar Guia do Avaliador da AQRS	Jerônimo	Converge	outubro	Contribuir para a revisão do SA	Revisão da brochura	sem custo	OES-E3		OK
Total						R\$41.800			

AA - Atrasado
EA - Em Andamento
OK - Concluído
CL - Cancelado

Programa Lights

O QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?	PEI	RNC	STATUS
Estabelecer a legislação ambiental pertinente à nossa atividade	Fisch e Tányá	Assembleia Legislativa	junho	Atender o requisito da norma ISO-14001, com vistas à adequação da empresa às exigências legais	Pesquisa nos órgãos competentes	R\$ 700	OE5-E1		OK
Estabelecer os impactos ambientais diretos e indiretos relacionados à nossa atividade	Fisch e Tányá	Converge	outubro	Identificar oportunidades de melhoria	Avaliar os impactos dos nossos processos e produtos em relação à legislação pertinente	sem custo	OE5-E1		OK
Estabelecer a Matriz de Impactos Ambientais	Fisch e Jerônimo	Converge	outubro	Definir prioridades de melhoria	Conforme Matriz de Impactos Ambientais adequada, via software	R\$ 700	OE5-E1		OK
Estabelecer objetivos e metas ambientais	Fisch e Jerônimo	Converge	dezembro	Implementar melhorias	Reunião de análise da Matriz	sem custo	OE5-E1		CL
Implementar melhorias ambientais	Todos	Converge	Ano todo	Promover a responsabilidade social e a cidadania	Conforme projeto específico: - Atender ao item 6.1 do PNQ, descrevendo como são atendidos os requisitos ambientais, de saúde, segurança e ergonomia, mediante a revisão do PSGQ 7.3/1 - Projeto e Desenvolvimento	sem custo	OE5-E1		CL
			dezembro		- implantar e-learning e e-care ambiental via internet e intranet	orçar			CL
Incluir a questão ambiental na avaliação dos parceiros	Fisch e Tányá	Converge	abril	Melhorar o sistema de avaliação dos parceiros	Introduzir a questão relativa à área ambiental na planilha de avaliação dos parceiros	sem custo	OE5-E1		OK
Incluir a questão ambiental na avaliação dos consultores associados	Fisch e Jerônimo	Converge	maio	Melhorar o sistema de avaliação dos consultores associados	Introduzir a questão relativa à área ambiental no formulário de pesquisa com os clientes	sem custo	OE5-E1		OK
Introduzir formação básica ambiental na Matriz de Qualificação	Fisch e Jerônimo	Converge	junho	Introduzir a questão ambiental na qualificação da equipe	Seminário de 1 dia, a ser ministrado em junho	orçar	OE5-E1		OK
Ministrar palestra Consumidor Ecologicamente Correto	Fisch	A definir	Ano todo	Divulgar as questões ambientais	Palestra de 3 horas	orçar	OE5-E1		OK
Utilizar o modelo do Instituto Ethos para avaliação da responsabilidade social	Jerônimo	Converge	dezembro	Instituir ferramenta de reconhecimento público	Conforme modelo específico do Instituto Ethos	sem custo	OE5-E1		OK
Total						R\$1.400			

AA - Atrasado
EA - Em Andamento
OK - Concluído
CL - Cancelado

Projeto: Usabilidade da Homepage

O QUE?	Quem?	Onde?	Quando?	Por Quê?	Como?	Quanto?	PEI	RNC	Status
Estudar bibliografia sobre o tema	Jerônimo e Gilberto	Converge	30/04/2002	Verificar dicas dos especialistas	Leitura dos livros "Projetando WebSites" e "Usabilidade"	R\$200	OE1-E9		OK
Pesquisar sites das Top 50 da CN	Jerônimo e Gilberto	Converge	30/04/2002	Benchmarking com as maiores da CN	Pesquisa nos sites dos concorrentes classe mundial	sem custo	OE1-E9		OK
Elaborar design do novo site	Jerônimo e Gilberto	Converge	30/05/2002	Tornar o site mais comercial	Elaborar draft das páginas	sem custo	OE1-E9		OK
Obter material para o novo site	Jerônimo e Tânia	Converge	30/05/2002	Obter informações para o conteúdo do novo site	Pesquisas na Web e em cd's com artigos em formato pdf: - Artigos - Logotipos - Textos - Ícones	R\$ 200	OE1-E9		OK
Converter newsletters para .pdf	Tânia	Converge	novembro	Passar os newsletters em .pm6 para .pdf	Usando conversor específico	sem custo	OE1-E9		CL
Programar o novo site	Rafael e Márcia	WRM Design	30/07/2002	Programar o design combinado	Em HTML	R\$1.000	OE1-E9		OK
Inserir site nos mecanismos de busca	Jerônimo	Cadastra	dezembro	Divulgar o site na WEB	Prestação de serviço especializado	R\$200	OE1-E9		CL
Realizar versão dos textos para inglês e espanhol	Tânia e Linéia	Converge	dezembro	Incluir versões em língua estrangeira	Fazer a versão das páginas para o inglês e espanhol	sem custo	OE1-E9		CL
Implantar versão 1.1 da home page	Jerônimo	Converge	novembro	Pequenas correções e melhorias	Fazer nova versão da homepage	R\$ 200,00	OE1-E9		OK
Criar banner para inserção em sites	Rafael	WMR	setembro	Divulgar a empresa em sites de parceiros	Conforme modelo específico	R\$ 70,00	OE1-E9		OK
Pesquisar softwares para newsletter eletrônico	Gilberto	Converge	dezembro	Divulgar a empresa em newsletter eletrônico	Pesquisar via Copernic software freeware	sem custo	OE1-E9		OK
Total						R\$ 1.870			

AA - Atrasado
EA - Em Andamento
OK - Concluído
CL - Cancelado

ANEXO C

Resultados da Pesquisa de Satisfação/Insatisfação dos Clientes



Avaliação da Satisfação/Insatisfação dos Clientes de Consultoria - 2002

Indicadores de Desempenho	
Quantidade de questionários enviados em 1995:	29
Quantidade de questionários respondidos em 1995:	13
Média das avaliações em 1995:	4,41
Quantidade de questionários enviados em 1996:	16
Quantidade de questionários respondidos em 1996:	10
Média das avaliações em 1996:	4,93
Quantidade de questionários enviados em 1997:	26
Quantidade de questionários respondidos em 1997:	20
Média das avaliações em 1997:	4,30
Quantidade de questionários enviados em 1998:	27
Quantidade de questionários respondidos em 1998:	22
Média das avaliações em 1998:	4,53
Quantidade de questionários enviados em 1999:	20
Quantidade de questionários respondidos em 1999:	16
Média das avaliações em 1999:	4,67
Quantidade de questionários enviados em 2000:	22
Quantidade de questionários respondidos em 2000:	14
Média das avaliações em 2000:	4,75
Quantidade de questionários enviados em 2001:	16
Quantidade de questionários respondidos em 2001:	13
Média das avaliações em 2001:	4,81
Quantidade de questionários enviados em 2002:	27
Quantidade de questionários respondidos em 2002:	21
Média das avaliações em 2002:	4,85
Meta de média das avaliações para 2002:	4,82

Serviços de Consultoria		PESO																					Res.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Os objetivos do trabalho foram claros e visíveis.	4,87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,86
Os resultados previstos foram atingidos.	4,91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,92	
Os cronogramas foram cumpridos.	4,93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,92	
Os orçamentos foram cumpridos.	4,92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,96	
O trabalho foi conduzido com uma metodologia adequada.	4,93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90	
As pessoas envolvidas tornaram-se habilitadas nos conhecimentos necessários para a consultoria.	4,93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,88	
A sua organização tornou-se apta a gerenciar e aprimorar o processo objeto do trabalho da consultoria.	4,93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90	
Você recomendaria nossos serviços a outras empresas e faria novos projetos conosco.	4,93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90	
Foram excelentes os serviços de consultoria, de modo geral.	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95	
Qualificação Técnica e Postura Ética dos Consultores																							
Demonstraram conhecimento técnico adequado.	4,88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,87	
A postura ética durante os trabalhos foi correta e adequada.	4,91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,87	
Executaram suas tarefas em tempo hábil.	4,91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,87	
Foram atenciosos e interessados em relação aos seus problemas.	4,92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90	
Foram excelentes a qualificação técnica e a postura ética dos consultores, de modo geral.	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95	
Serviços de Apoio																							
As suas solicitações foram atendidas em tempo hábil.	4,95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,87	
Foi excelente a qualidade do material fornecido nos trabalhos.	4,95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,86	
Os meios de comunicação conosco foram eficazes.	4,95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,87	
Você recebeu todas as informações solicitadas de forma clara e em tempo hábil.	4,95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,86	
Foi excelente nosso atendimento de apoio, de modo geral.	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,95	
Resumo das respostas																							
Número de respostas		21																					
Respostas não suplicadas		11																					52%
Respostas sem suplicadas		10																					48%
Empresa		Comentários, sugestões e observações																					
Lab. Dir. Pão	Pontos de satisfação com os serviços de consultoria: atendimento, confiabilidade, cumprimento do trabalho, atualização, capacidade de transmissão de conhecimentos.																					2	
Lab. Dir. Pão	Pontos de satisfação com a qualificação técnica e a postura ética dos consultores: qualificação técnica.																					3	
Lab. Dir. Pão	Falta pelo lado das informações dos clientes, em especial em caso de prestação de serviços para empresas concorrentes.																					3	
Lab. Dir. Pão	Pontos de satisfação com os serviços de apoio: prestação de atendimento, eficiência, gentileza. A Tânia e a Rosa foi																					3	
Lab. Dir. Pão	A apresentação pela Converse, do Instituto Ética, representou para nós uma grande oportunidade para avaliarmos nossa responsabilidade social.																					1	
Lab. Dir. Pão	A Converse é, para nós, uma referência em consultoria. Parabéns!																					1	
Lab. Dir. Pão	A Converse poderá colaborar, em relação à satisfação empresarial, com instituições de pesquisa básica.																					1	
Lab. Dir. Pão	Deixar um espaço no formulário de pesquisa para livre manifestação dos respondentes.																					1	
Lab. Dir. Pão	Parabéns pela preocupação com o meio ambiente.																					1	
Lab. Promotiva	Estamos muito satisfeitos com o nível de conhecimento e informação dos consultores.																					1	
Lab. Promotiva	O tempo disponível pelo consultor Jerônimo Lima foi exíguo.																					1	
Lab. Promotiva	Depois receber o newsletter Carta da Converse.																					1	
IT P&D	A Converse esteve sempre disposta a nos ajudar em todos os momentos que precisamos.																					2	
IT P&D	Pontos de satisfação com a qualificação técnica e a postura ética dos consultores: qualificação técnica.																					1	
IT P&D	Quando precisamos fomos rapidamente atendidos.																					1	
Verização	Foi uma grande satisfação trabalhar com vocês por causa, com foco adequado conhecimento, interesse, por falta de competência técnica de nossa parte, os resultados foram muito bons.																					1	
Verização	Conhecimento técnico, competência em realizar as tarefas e a inquestionável atenção que recebemos, realmente merecem destaque. Nossa equipe é que não conseguiu aproveitar melhor estas oportunidades.																					1	
Verização	Houve inicialmente desconfiança com o material de apoio, entretanto foi extremamente acolhedor e material para que as ações fossem tomadas para corrigir o problema.																					1	
Verização	Em todo o tempo do projeto, percebemos constante preocupação em melhorar e inovar, o respeito à diversidade, com as partes interessadas.																					1	
Verização	Sugiro incluir um tópico de auto-avaliação do próprio cliente em relação aos projetos concluídos.																					1	
Verização	Excelente espaço de apoio.																					1	
Verização	Foi interessante saber que a Converse também atua em outras áreas de interesse da empresa, em relação à aprendizagem, para oferecer novos serviços.																					1	
Verização	De referência para colocar a responsabilidade pública e o espírito de cidadania nos projetos foram muito bem colocadas. Nas atividades, não tivemos oportunidades de falar disso.																					1	
Univille	Parabéns os esforços de responsabilidade social e cidadania empresarial.																					1	
Univille	Basta que de análise e relação entre o tempo disponível pelos dirigentes com os eventos e os resultados dos trabalhos.																					1	
HMV	Entendemos que a Converse cumpriu seu papel na cadeia fornecedor-cliente.																					2	
HMV	Necessitamos conhecer melhor o trabalho da Converse em relação às atividades comunitárias para poder opinar.																					1	
HMV	A disponibilidade da Tânia contribuiu para o sucesso do trabalho.																					1	
HMV	Entendo que a Converse participa ativamente de todas as etapas relacionadas aos públicos que atende.																					1	
HMV	Sugiro incluir tópico para medir a fidelização dos clientes.																					2	
HMV	A forma de condução, a postura ética e os conhecimentos do consultor líder deixaram o trabalho mais consistente.																					2	
		TOTAL																					42

ANEXO D

Formulário de Avaliação de Treinamento

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

Com o objetivo de obter informações para aperfeiçoar nossos treinamentos, solicitamos que você responda com sinceridade os itens deste questionário. Assinale com um "X" a sua avaliação no espaço correspondente, considerando que os valores de 1 a 5 indicam uma avaliação negativa do item que está sendo avaliado e os valores de 6 a 10 indicam uma avaliação positiva do item que está sendo avaliado.

Sua colaboração é fundamental para que avaliemos a satisfação dos clientes com nossos serviços e para que possamos melhorá-los continuamente.

TREINAMENTO: _____
 NOME (opcional): _____
 EMPRESA: _____

AVALIAR :

I - INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS E RECURSOS INSTRUCIONAIS

- 1 - A sala de aula e as salas de apoio foram adequadas.
- 2 - Os recursos audiovisuais foram adequados e utilizados eficazmente.
- 3 - O material didático fornecido foi adequado.

Avaliação Negativa					Avaliação Positiva				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

II - PROGRAMA DO TREINAMENTO

- 1 - Os objetivos do treinamento foram atingidos.
- 2 - O conteúdo foi adequado e útil ao seu trabalho.
- 3 - Houve equilíbrio entre teoria e prática.
- 4 - Houve adequação do material didático ao programa.
- 5 - O programa proposto foi totalmente cumprido.
- 6 - O tempo previsto foi adequado ao programa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

III - INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

- 1 - Você adquiriu as competências que esperava.
- 2 - Você recomendaria este treinamento a seus colegas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 3 - Agora escreva abaixo suas críticas e sugestões para o aprimoramento desse treinamento.

IV - INSTRUTOR:

- 1 - Demonstrou firmeza de conhecimentos e domínio dos assuntos sob sua responsabilidade.
- 2 - Foi claro, objetivo e demonstrou ter preparado bem as aulas.
- 3 - Foi capaz de prender a atenção às aulas com o uso de uma metodologia educacional adequada.
- 4 - Demonstrou facilidade de comunicação e respondeu adequadamente às necessidades de esclarecimentos e feedbacks dos participantes.
- 5 - Criou um clima favorável à integração e à participação utilizando reforço e incentivo motivacionais adequados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

V - AVALIAÇÃO GLOBAL:

- 1 - Avaliação global do treinamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

ANEXO E

Avaliação dos Treinamentos

ANEXO F

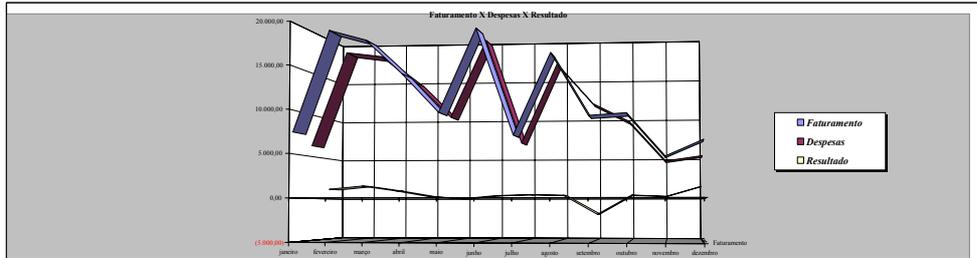
Análise Financeira

Análise Financeira - 2002

Período	Faturamento	Despesas	Resultado	Res. Acumulado	MLL	Colaboradores	RGC
1993	R\$148.767	R\$148.627	R\$140	R\$140	0,09%	4	R\$35
1994	R\$126.290	R\$128.857	(R\$2.567)	(R\$2.427)	-2,03%	3	(R\$856)
1995	R\$349.665	R\$352.300	(R\$2.635)	(R\$5.062)	-0,75%	4	(R\$659)
1996	R\$202.599	R\$181.891	R\$20.708	R\$15.636	10,22%	2	R\$10.349
1997	R\$143.462	R\$136.085	R\$7.377	R\$23.013	5,14%	2	R\$3.688
1998	R\$152.297	R\$141.563	R\$10.734	R\$33.747	7,06%	2	R\$5.367
1999	R\$293.235	R\$262.649	R\$30.586	R\$64.333	10,43%	3	R\$10.195
2000	R\$ 278.489	R\$ 251.908	R\$ 26.581	R\$90.914	9,54%	3	R\$8.860
2001	R\$209.996	R\$190.530	R\$19.466	R\$110.290	9,23%	2	R\$9.688
Médias	R\$211.633	R\$199.379	R\$12.254	R\$36.731	5,84%	2,78	R\$3.185
Total	R\$ 1.904.699	R\$1.794.409	R\$110.290	R\$110.290	5,79%		R\$46.669
jan	7.500,00	6.300,00	1.200,00	1.200,00	16,00%	2	3.750
fev	19.040,00	17.440,00	1.600,00	2.800,00	8,40%	2	9.520
mar	17.900,00	16.900,00	1.000,00	3.800,00	5,59%	2	8.950
abr	14.000,00	13.700,00	300,00	4.100,00	2,14%	2	7.000
maio	9.600,00	9.600,00	0,00	4.100,00	0,00%	2	4.900
jun	19.065,00	18.665,00	400,00	4.500,00	2,10%	2	9.533
jul	7.000,00	6.500,00	500,00	5.000,00	7,14%	2	3.500
ago	16.200,00	15.767,21	432,79	5.432,79	2,67%	2	8.100
set	9.140,00	11.060,24	(1.920,24)	3.512,55	-21,01%	2	4.570
out	9.380,00	8.933,00	447,00	3.959,55	4,77%	2	4.690
nov	4.600,00	4.313,46	286,54	4.246,09	6,23%	2	2.300
dez	6.400,00	4.900,00	1.500,00	5.746,09	23,44%	2	3.200
Total-1	R\$ 139.825,00	R\$ 134.078,91	R\$ 5.746,09	R\$ 48.397,07	4,11%	2	R\$ 69.913
Total-2	R\$ 739.825,00	Esse total inclui a valoração das horas úteis gastas em atividades comunitárias.					



Média Mensal de Faturamento	R\$ 11.652
Participação no Mercado	0,045%



ANEXO G

DCVO – Desenvolvimento da Cultura e Valores Organizacionais



desenvolvimento • Sistema • gerência

CONSULTORIA E ASSESSORIA

DCVO

DESENVOLVIMENTO DA CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS

Software - C.V.A.T. - Culture & Value Analysis Tool: Reed E. Nelson - Ph.D

© 1989 e L&A Informática

Adaptação e desenvolvimento do método e instrumento, conforme licenciamento:

dsg

CONVERGE - TECNOLOGIAS DE GESTÃO

Resultados de:

junho/2002

DCVO - Comparativo Período PVI CONVERGE

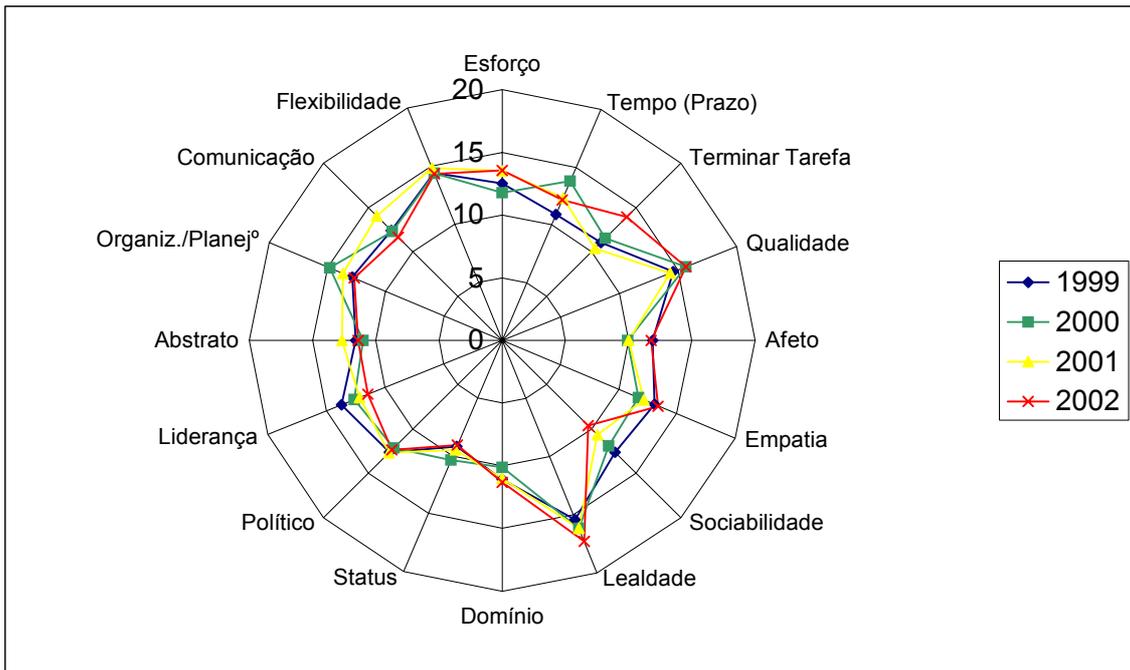
17

14

7

13

DIMENSÕES	1999	DP	2000	DP	2001	DP	2002	DP
TRABALHO (Tarefa)	49,00		52,72		50,49		54,00	
Esforço	12,50	3,11	11,79	3,63	13,50	3,91	13,54	3,82
Tempo (Prazo)	10,90	3,49	13,79	2,81	12,33	1,25	12,15	4,05
Terminar tarefa	11,00	2,40	11,50	2,61	10,33	2,29	13,92	2,41
Qualidade	14,60	2,40	15,64	2,44	14,33	2,49	15,69	2,95
RELAÇÕES (Interpessoais)	53,00		49,71		49,01		52,08	
Afeto	11,90	2,61	9,93	3,17	10,00	1,91	11,77	2,97
Empatia	13,10	3,39	11,71	3,19	12,17	3,62	13,38	3,39
Sociabilidade	12,60	3,57	11,93	3,22	10,67	4,31	9,62	3,75
Lealdade	15,40	3,93	16,14	2,97	16,17	3,80	17,31	2,13
CONTROLE (Uso do Poder)	46,60		45,24		45,34		44,16	
Domínio	11,10	2,75	10,10	3,57	11,00	0,58	11,31	2,40
Status	9,20	3,11	10,36	2,99	9,50	2,69	9,08	2,76
Político	12,60	3,22	12,14	3,00	12,67	3,68	12,31	2,40
Liderança	13,70	3,83	12,64	3,98	12,17	5,05	11,46	4,18
PENSAMENTO (Cognitivo)	51,30		52,44		55,17		50,00	
Abstrato	11,60	2,85	11,00	2,39	12,67	3,59	11,38	3,32
Organização e Planejamento	12,90	2,36	14,79	2,30	13,67	1,25	12,69	2,43
Comunicação	12,40	2,95	12,29	3,33	14,00	2,83	11,62	3,27
Flexibilidade	14,40	2,85	14,36	2,32	14,83	2,61	14,31	3,05



DCVO - Comparativo Período PVAI CONVERGE

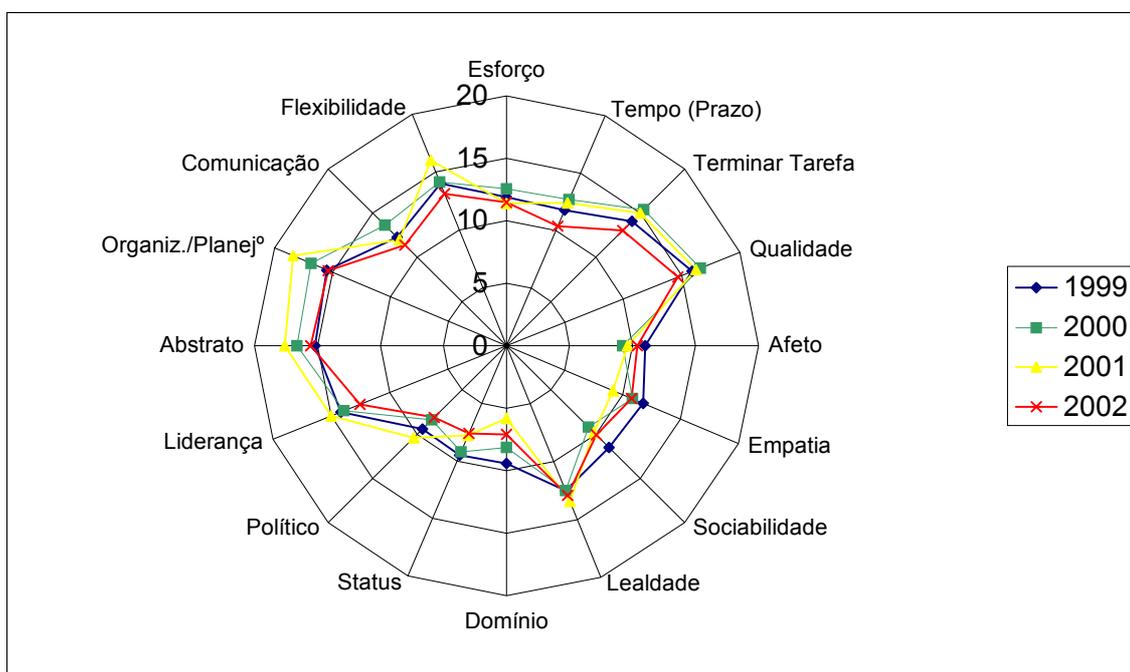
17

14

7

13

DIMENSÕES	1999	DP	2000	DP	2001	DP	2002	DP
TRABALHO (Tarefa)	53,70		57,28		55,00		49,61	
Esforço	11,90	3,03	12,57	2,56	11,40	2,80	11,46	3,80
Tempo (Prazo)	11,80	2,55	12,71	1,83	12,40	0,80	10,38	3,41
Terminar tarefa	14,10	2,91	15,43	1,84	15,00	1,67	13,08	4,48
Qualidade	15,90	2,97	16,57	3,02	16,20	1,17	14,69	4,81
RELAÇÕES (Interpessoais)	46,80		41,78		42,00		44,15	
Afeto	11,00	3,29	9,21	1,82	9,60	1,74	10,38	3,54
Empatia	11,80	2,85	10,86	2,80	9,20	1,60	10,77	3,74
Sociabilidade	11,50	2,87	9,21	1,57	9,80	1,17	10,08	3,47
Lealdade	12,50	3,90	12,50	3,60	13,40	1,20	12,92	4,84
CONTROLE (Uso do Poder)	42,50		39,64		39,00		35,39	
Domínio	9,40	3,63	8,14	2,50	5,80	0,75	7,08	3,12
Status	9,50	2,70	9,21	2,76	7,80	0,98	7,62	3,13
Político	9,40	3,11	8,36	1,29	10,40	1,62	8,15	3,16
Liderança	14,20	4,15	13,93	2,91	15,00	0,63	12,54	4,33
PENSAMENTO (Cognitivo)	57,00		61,28		64,00		55,45	
Abstrato	15,20	3,28	16,64	2,55	17,60	1,50	15,54	5,23
Organização e Planejamento	15,50	2,81	16,86	2,50	18,40	1,74	15,38	4,83
Comunicação	12,30	1,96	13,64	2,47	12,00	0,63	11,38	4,27
Flexibilidade	14	2,61	14,14	2,39	16,00	1,10	13,15	4,61



ANEXO H

Resultados da Avaliação de Satisfação/Insatisfação com os Parceiros

**Avaliação da Satisfação/Insatisfação com os Parceiros
2002**

Percentual de Parceiros Consolidados: 77%

Indicadores de Desempenho	
Média das avaliações em 1997:	4,1
Média das avaliações em 1998:	4,1
Média das avaliações em 1999:	3,7
Média das avaliações em 2000:	4,2
Média das avaliações em 2001:	3,7
Média das avaliações em 2002:	3,2

Crítérios de Avaliação	PESO	VISUAL TÉCNICA	VIDICOM	JE	ZANI	LIVRARIA ATLAS	INFO PLANET	LIVRARIA SULINA	VIRTUAL MÍDIA	BVQI	ANGRA	TERRA	UOL	PAPALUZ	Média 2002
O relacionamento estreito tem fortalecido a parceria entre nossas empresas.	3,0	2	3	4	2	3	2	2	2	3	2	1	1	4	2,4
Seu atendimento tem sido efetuado com cortesia, presteza e atenciosamente.	5,0	5	5	4	4	4	3	5	4	5	4	2	3	5	4,1
Sua qualidade dos bens/serviços fornecidos tem sido excelente.	5,0	4	4	3	5	5	3	5	4	5	4	3	4	4	4,1
São bons seus estoques e a disponibilidade de bens/serviços para pronta entrega.	4,0	5	4	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4,5
Sua pontualidade na entrega dos bens/serviços é excelente.	4,0	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
É clara sua responsabilidade pela entrega de bens/serviços sem defeitos, inclusive a documentação.	5,0	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4,4
Sua adesão à AQRS reforça nossa parceria e melhora sua empresa.	3,0	1	1	5	5	1	1	1	1	5	1	1	1	5	2,2
Demonstra preocupação com responsabilidade social e cidadania empresarial, inclusive com o meio-ambiente.	3,0	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1,6
Nossas solicitações e reclamações foram tratadas com eficiência.	5,0	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	3	5	4,3
Sua empresa vem realizando esforços para melhorar o mútuo conhecimento.	3,0	1	2	4	1	1	1	1	2	4	1	4	4	1	2,1
Seus produtos/serviços agregam valor ao nosso negócio, isso é, têm preeminência para os nossos interesses.	5,0	4	5	3	2	5	5	5	4	4	3	5	5	3	4,1
Seu preço e condições de pagamento são excelentes.	5,0	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4,5
Médias 2002	50	3,3	3,3	3,1	3,3	3,7	3,0	3,2	3,2	3,5	3,0	2,9	2,9	3,5	3,2
Médias 2001	Nd	4,1	4,4	3,5	3,8	Nd	Nd	3,6	4,4	Nd	3,5	Nd	3,9	3,7	3,7
Médias 2000	Nd	4,5	4,3	4,1	Nd	Nd	Nd	4,2	4,3	Nd	3,6	Nd	4,1	4,2	4,2
Médias 1999	Nd	4,0	4,0	3,6	Nd	Nd	Nd	4,0	Nd	Nd	3,4	Nd	4,0	3,7	3,7
Médias 1998	Nd	4,7	Nd	4,5	Nd	Nd	Nd	4,1	Nd	Nd	2,5	Nd	Nd	4,1	4,1
Médias 1997	Nd	4,5	Nd	4,5	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	4,1	4,1

Nota	Nossa opinião sobre esse quesito de avaliação	Peso	Significado
1	Discordo inteiramente dessa declaração.	1	Insignificante
2	Discordo parcialmente dessa declaração.	2	Pouco importante
3	Não concordo nem discordo dessa declaração.	3	Importante
4	Concordo parcialmente com essa declaração.	4	Muito importante
5	Concordo plenamente com essa declaração.	5	Importantíssimo

Aprovo: DAF


ANEXO I

Faturamento Investido em Qualificação

Faturamento Distribuído no Programa Convergência

Faturamento Investido na Comunidade

ID: Percentual de Horas e Valor Investido em Treinamento						
Período	Treinamento	Empresa	Participantes	Carga Horária	Valor R\$	Visto do DTG
10/1/2002	Novidades em vídeos instrucionais	Vidicom	Jerônimo, Tânia e Fisch	3h	sem custo	JE
11/1/2002	Reunião de Cumbuca	Converge	Todos	2h	sem custo	JE
15/1/2002	Lançamento do PQRS	AQRS	Jerônimo	8h	sem custo	JE
23/1/2002	O Perfil do Empresário Brasileiro	Instituto Ethos	Jerônimo	2h	sem custo	JE
31/1/2002	Reciclagem dos Examinadores do PQRS	AQRS	Jerônimo	8h	R\$85	JE
07/02/2002	Reunião de Cumbuca	Converge	Todos	2h	sem custo	JE
21/2/2002	Visita Técnica	Toshiba	Jerônimo	4h	sem custo	JE
21/2/2002	Flexbi	TKTI	Jerônimo	4h	sem custo	JE
22/2/2002	Climasoft	Ênio Resende	Jerônimo	2h	sem custo	JE
4/3/2002	Reunião de Cumbuca	Converge	Todos	2h	sem custo	JE
23/3/2002	Pós-graduação	Ulbra	Jerônimo e Tânia	32h	R\$700	JE
5/4/2002	Reciclagem dos Examinadores do PNQ	FPNQ	Jerônimo	16h	R\$450	JE
08/04/2002	Reunião de Cumbuca	Converge	Todos	2h	sem custo	JE
30/04/2002	Pós-graduação	Ulbra	Jerônimo e Tânia	32h	R\$700	JE
Total					R\$1.935	

ID: Percentual de Horas e Valor Investido em Treinamento						
Período	Treinamento	Empresa	Participantes	Carga Horária	Valor R\$	Visto do DTG
30/4/2002	Reunião trimestral da AQRS	ÀQRS	Tânia	8h	sem custo	☑
8/5/2002	Reunião de Cumbuca	Converge	Todos	2h	sem custo	☑
10/5/2002	Exposição Livros de Waltercio Caldas	MARGS	Jerônimo	1h	sem custo	☑
11 e 12/05/2002	Convenção Estratégica da Anend	Anend	Hildo, Jerônimo e Tânia	16h	sem custo	☑
15/5/2002	Palestra Ética e Sustentabilidade	IX Congresso Sul-Bras. de Qualidade na Educação	Jerônimo	2h	sem custo	☑
18/5/2002	Seminário de Liderança	Tecnomapas	Gilberto	4h	sem custo	☑
31/5/2002	Pós-graduação	Ulbra	Jerônimo e Tânia	32h	R\$700	☑
03 e 04/06/2002	Examinação da Fras-le Argentina	Fras-le Argentina	Jerônimo	16h	sem custo	☑
7/6/2002	Reunião de Cumbuca	Converge	Todos	2h	sem custo	☑
30/6/2002	Pós-graduação	Ulbra	Jerônimo e Tânia	32h	R\$700	☑
1/7/2002	VII Convenção de Parceiros	Converge	Todos	8h	R\$1.500	☑
3/7/2002	VIII Convenção Estratégica	Converge	Todos	8h	R\$1.500	☑
09/07/2002	Reunião de Cumbuca	Converge	Todos	2h	sem custo	☑
05/08/2002	Reunião de Cumbuca	Converge	Todos	2h	sem custo	☑
Total					R\$4.400	

ID: Percentual de Horas e Valor Investido em Treinamento						
Período	Treinamento	Empresa	Participantes	Carga Horária	Valor R\$	Visto do DTG
19/08/2002	Reciclagem dos Franqueados da AQRS	AQRS	Jerônimo	4h	sem custo	☑
19 a 21/08/2002	III Fórum da Micro e Pequena Empresa	Sebrae	Todos	6h	sem custo	☑
6/9/2002	Reunião de Cumbuca	Converge	Todos	2h	sem custo	☑
18/9/2002	Mostra de vídeos de treinamento	Siamar	Jerônimo	4h	sem custo	☑
16/10/2002	Reunião de Cumbuca	Converge	Todos	2h	sem custo	☑
17/10/2002	Reunião Trimestral da AQRS	AQRS	Todos	8h	sem custo	☑
4/11/2002	Empresas Feitas Para Vencer	Cezar Sperinde	Tânia	4h	sem custo	☑
06 a 08/11/2002	Expo Management	HSM	Jerônimo e Tânia	24h	R\$3.500	☑
28/11/2002	Reunião de Cumbuca	Converge	Todos	2h	sem custo	☑
9/12/2002	Reunião de Cumbuca	Converge	Todos	2h	sem custo	☑
Total					R\$3.500	

ID: Percentual do Faturamento Distribuído no Programa Convergência			
Data	Investimento	Beneficiado	Valor (R\$)
30/1/2002	Celebration Morning	Todos	R\$25
4/3/2002	Celebration Morning	Todos	R\$25
27/3/2002	Celebration Morning	Todos	R\$25
8/4/2002	Microcomputador	Tânia	R\$1.500
24/4/2002	Celebration Morning	Todos	R\$25
12/5/2002	Comissão por organização de evento	Tânia	R\$500
11/6/2002	Celebration Morning	Todos	R\$60
21/6/2002	Livros para a Cumbuca	Todos	R\$200
2/7/2002	Celebration Morning	Todos	R\$60
31/7/2002	Celebration Morning	Todos	R\$60
23/08/2002	Celebration Morning	Todos	R\$60
25/09/2002	Celebration Morning	Todos	R\$60
Total			R\$2.600

ID: Percentual do Faturamento Investido na Comunidade			
Data	Investimento	Beneficiário	Valor (R\$)
17/1/2002	Avaliação externa da AQRS	Câmara Brasil-Alemanha	R\$1.500
28 e 29/01/2002	Consultoria para elaboração do RG	4º RCC	R\$3.000
31/1/2002	Doação de horas	AQRS	R\$1.500
31/1/2002	Doação de horas	IBCO	R\$1.500
28/2/2002	Doação de horas	AQRS	R\$1.500
28/2/2002	Doação de horas	IBCO	R\$1.500
28/3/2002	Doação de horas	IBCO	R\$1.500
28/3/2002	Doação de horas	AQRS	R\$1.500
28/3/2002	Revisão do Questionário	Ethos	R\$1.500
30/4/2002	Examinação da Fras-le Argentina	AQRS	R\$6.000
30/4/2002	Doação de horas	IBCO	R\$1.500
31/5/2002	Doação de horas	AQRS	R\$1.500
Total			R\$24.000

ID: Percentual do Faturamento Investido na Comunidade			
Data	Investimento	Beneficiário	Valor (R\$)
31/5/2002	Doação de horas	IBCO	R\$1.500
11 e 12/05/2002	Organização da Convenção da Anend	Anend	R\$3.000
31/5/2002	Doação de horas para Banco de Práticas	Instituto Ethos	R\$750
03 e 04/06/2002	Examinação da Fras-le	AQRS	R\$3.000
30/6/2002	Doação de horas	IBCO	R\$1.500
30/6/2002	Doação de horas	AQRS	R\$1.500
30/6/2002	Revisão do Sistema de Avaliação	AQRS	R\$750
19/07/2002	Avaliação da Randon Consórcios	FPNQ	R\$9.375
31/7/2002	Doação de horas	IBCO	R\$1.500
31/7/2002	Doação de horas	AQRS	R\$1.500
31/8/2002	Doação de horas	IBCO	R\$1.500
31/8/2002	Doação de horas	AQRS	R\$1.500
Total			R\$27.375

ID: Percentual do Faturamento Investido na Comunidade			
Data	Investimento	Beneficiário	Valor (R\$)
30/8/2002	Atualização do cadastro do Comitê de Consultorias	AQRS	R\$200
30/9/2002	Doação de horas	IBCO	R\$1.500
30/9/2002	Doação de horas	AQRS	R\$1.500
30/10/2002	Doação de horas	IBCO	R\$1.500
30/10/2002	Doação de horas	AQRS	R\$1.500
30/10/2002	Revisão do Guia do Avaliador N2	AQRS	R\$600
11/11/2002	Palestra sobre a Profissão de Consultor	IBCO-MS	R\$1.000
30/11/2002	Doação de horas	IBCO	R\$1.500
30/11/2002	Doação de horas	AQRS	R\$1.500
20/12/2002	Doação de horas	IBCO	R\$1.500
20/12/2002	Doação de horas	AQRS	R\$1.500
27/12/2002	Revisão do SA da AQRS	AQRS	R\$1.500
Total			R\$15.300

ANEXO J

Valor Agregado pelas Parcerias

ID: Valor Agregado pelas Parcerias			
Data	Valor Agregado	Parceiro	Valor (R\$)
10/1/2002	Sessão de fitas de vídeo	Vidicom	R\$1.000
19/1/2002	Livros	Tetralon	R\$300
29/1/2002	Estada completa	4º RCC	R\$150
16/2/2002	Passagem aérea	Inbrape	R\$400
21/2/2002	Livros	Tetralon	R\$300
28/2/2002	Estada completa	4º RCC	R\$150
13/3/2002	Passagem aérea	Tetralon	R\$750
2/4/2002	Cartões de Visita	Angra	R\$600
7/5/2002	Auditoria Interna do SGQ	Oscar	R\$1.500
12/5/2002	Comissão por organização de evento	Anend	R\$650
18/5/2002	Hospedagem	Tecnomapas	R\$300
5/7/2002	Fotos	Papaluz	R\$450
Total			R\$6.550

ID: Valor Agregado pelas Parcerias			
Data	Valor Agregado	Parceiro	Valor (R\$)
13/8/2002	Pagamento de passagem e hotel	IAEE	R\$280
4/9/2002	Divulgação na Revista Amanhã	Amanhã	R\$600
18/9/2002	Fita de vídeo	Vidicom	R\$700
28/9/2002	Diária de hotel	Inbrape	R\$60
8/11/2002	Despesas de viagem	Tetralon	R\$500
9/12/2002	Passagens aéreas	IAEE	R\$1.800
19/12/2002	Passagem aérea	Revista Amanhã	R\$300
20/12/2002	Diferença de preço nos newsletters	Gráfica Angra	R\$2.000
Total			R\$6.240

ANEXO K

Balanced Scorecard

BALANCED SCORECARD

PARTES INTERESSADAS	INFORMAÇÕES DE INTERESSE	INDICADORES DE DESEMPENHO ASSOCIADOS	FCS'S RELACIONADOS (1)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS (2)	PERSPECTIVAS DO BSC (3)	ITENS DE AVALIAÇÃO CORRESPONDENTE (4)	BENCHMARKING UTILIZADO (5)			
CLIENTES	Satisfação com os projetos de consultoria	-Índice de Satisfação dos Clientes -Número de Reclamações dos Clientes de Consultoria	1 e 4 4	1 1	1 1	7.1 7.1	CN IBCO			
	Satisfação com os projetos de aprendizagem	-Média dos Treinamentos -Número de Reclamações dos Clientes de Aprendizagem	2 e 3 4	1 1	3 1	7.5 7.1	IBCO IBCO			
	Satisfação com serviços de apoio	-Índice de Satisfação com os Serviços de Apoio	4	1	1	7.7	Nd			
	Conhecimento mútuo e acessibilidade às informações	-Número de Veiculações na Mídia -Percentual da Receita Líquida Investida em CRM -Percentual da Receita Líquida Investida em P&D	1 1 e 4 2 e 3	1 1 4	1 1 4	7.1 7.1 7.5	IBCO IBCO GM			
	Lealdade e fidelidade recíprocas	-Participação no Mercado -Força de Vendas -Percentual de Horas Vendidas -Crescimento das Vendas -Percentual de Horas de Prospecção -Índice de Fidelidade dos Clientes	1 e 4 1 e 4 4 1 e 4 3 1 e 4	2 2 2 2 2 1	1 3 1 1 3 1	7.1 7.7 7.7 7.2 7.7 7.1	CN IBCO IBCO IBCO IBCO IBCO			
	COLABORADORES	Capacitação e desenvolvimento para a empregabilidade	-Percentual da Receita Líquida Investida em Qualificação -Percentual de Horas de Qualificação	2 e 3 2 e 3	4 4	4 4	7.3 7.3	MBNQA DEMING PRIZE		
		Satisfação, segurança e bem-estar	-Número de Reclamações dos Colaboradores -Clima Organizacional	4 4	4 4	4 4	7.3 7.3	IBCO Nd		
		Reconhecimento e recompensa por bons resultados	-Percentual da Receita Líquida Distribuída no Programa Convergência	4	4	4	7.3	IBCO		
	FORNECEDORES	Satisfação com o desempenho da parceria	-Índice de Satisfação com os Parceiros	3	3	3	7.4	IBCO		
		Continuidade das oportunidades de negócio	-Avaliação do Sistema de Parcerias -Percentual de Parceiros Consolidados	3 3	3 3	4 3	7.4 7.4	Nd 3M		
Satisfação com o desempenho dos consultores associados e instrutores		-Avaliação dos Consultores -Avaliação dos Instrutores	2 e 3 2 e 3	3 3	4 4	7.4 7.4	IBCO IBCO			
Valor agregado pelas parcerias		-Valor Agregado pelas Parcerias	3	3	3	7.4	Nd			
SÓCIOS	Eficácia do desempenho financeiro	-Inadimplência -Margem de Lucro Líquido -Liquidez Corrente -Rentabilidade do Patrimônio Líquido -Capital Intelectual -Coeficiente de Valorização do Conhecimento -Valor de Mercado -Índice de Valor Agregado	4 4 4 4 4 4 4 4	2 2 2 2 2 2 2 2	2 2 2 2 2 2 2 2	7.7 7.2 7.2 7.2 7.2 7.2 7.2 7.2	IBCO EXAME EXAME EXAME Nd IBM CN CN			
		Eficácia da formulação e da operacionalização das estratégias	-Eficácia do Desdobramento das Estratégias -Efetividade no Atingimento das Metas -Pontuação na Avaliação da AGRS	3 3 1,2,3 e 4	2 2 5	3 3 4	7.7 7.7 7.7	CESG SANTA CASA AGRS		
			Eficácia da gestão global do negócio	-Avaliação do Sistema de Liderança -Avaliação das Habilidades de Liderança -Avaliação da Reunião de Follow-Up -Percentual de Indicadores de Desempenho com Referenciais Comparativos -Excelência Empresarial -Número de Não-Conformidades -Eficácia da Prospecção de Negócios	2,3 2,3 2,3 3 1,2,3 e 4 1,2,3 e 4 1 e 4	2 2 2 2 5 4 1	4 4 4 4 4 3 1	7.7 7.7 7.7 7.7 7.7 7.5 7.5	Nd Nd Nd CESG EXAME Nd Nd	
		Comunidade e Sociedade		Responsabilidade social e cidadania empresarial e investimentos na comunidade e sociedade	-Percentual da Receita Líquida Investida na Comunidade -Auditoria Ambiental -Avaliação pelo Instituto Ethos	1 e 4 1 e 4 1 e 4	5 5 5	1 3 2	7.6 7.6 7.6	IBCO ALCOA ETHOS
				Geração de riqueza social	-Riqueza Gerada por Colaborador -Número de Horas de Trabalho Gastas em Atividades Comunitárias	1 e 4 1 e 4	5 5	4 4	7.6 7.6	EXAME IBCO

Observações:

(1) FCS's Relacionados diz respeito aos Fatores Críticos de Sucesso do negócio, conforme descritos no quadro 1, a saber: 1 - Credibilidade; 2 - Desenvolvimento do Capital Intelectual; 3 - Qualificação da Equipe; e 4 - Satisfação dos Clientes. Esta coluna Fatores Críticos de Sucesso do negócio, desempenho com os fatores críticos de sucesso do negócio.

(2) Objetivos Estratégicos Relacionados diz respeito aos objetivos estratégicos da empresa, conforme descritos no quadro 3, indicando o alinhamento do sistema de indicadores de desempenho do BSC com o Plano Estratégico Integrado da empresa.

(3) Perspectiva BSC indica as 4 perspectivas da metodologia do Balanced Scorecard, a saber: 1 - Clientes; 2 - Financeira; 3 - Processos Internos; e 4 - Aprendizagem e Crescimento, com as quais os indicadores de desempenho estão relacionados.

(4) Item de Avaliação Correspondente indica o item de avaliação de resultados onde o indicador de desempenho será apresentado no Critério 7, a saber: 7.1 - Resultados relativos aos clientes e ao mercado; 7.2 - Resultados financeiros; 7.3 - Resultados relação Correspondente 7.4 - Resultados relativos aos fornecedores; 7.5 - Resultados dos processos relativos ao produto; 7.6 - Resultados relativos à sociedade e 7.7 - Resultados relativos aos processos de apoio e organizacionais.

(5) Benchmarking Utilizado diz respeito à fonte das informações comparativas selecionadas para benchmarking, a saber: CN - Média mundial das empresas de consultoria de pequeno porte, conforme pesquisa da Consultant's News; IBCO - Média do mercado brasileiro diz respeito à fonte das pesquisas Termômetro das Consultorias do IBCO; AGRS - Média do mercado gaúcho de consultoria, conforme pesquisa benchmarking das Consultorias do Comitê Setorial das Empresas de Consultoria da Associação Qualidade RS - PQQP; Exame - Média das melhores metro das Consultorias Serviços Diversos, conforme pesquisa da revista Exame - Melhores e Maiores; GM - Média das empresas brasileiras conforme pesquisa da Gazeta Mercantil.