

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DO CONHECIMENTO

TÍTULO DO TRABALHO: CONSTRUÇÃO DE INDICADORES DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE CONSÓRCIOS.

AUTORES

JUNE ALISSON WESTARB CRUZ

FAPAR - FACULDADE PARANAENSE / FAESP - FACULDADE ANCHIETA DE ENSINO SUP. / PUCPR
june@brturbo.com.br

MARILORE ANDREA JAEGER

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
MARILORE.JAEGER@TERRA.COM.BR

ELIANE DE OLIVEIRA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ELIANEDEOLIVEIRA@TERRA.COM.BR

LUIZ EDUARDO BELLETTI

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
LBELLETTI@PR.SEBRAE.COM.BR

RESUMO

Em meio à complexidade ambiental que envolve as organizações atualmente, sob variadas pressões que as obrigam a adotarem ritmos cada vez mais acelerados em suas respostas, ressalta-se a importância da estratégia bem formulada e, especialmente, bem implementada como uma forma de sustentar ou atingir o posicionamento de mercado desejado. A mensuração da estratégia se torna fundamental como uma forma de acompanhamento interno a fim de prevenir desvios ou ainda corrigir rotas indevidas que possam ocorrer durante sua implementação focando sempre o alinhamento estratégico planejado. Este artigo tem por objetivo construir indicadores que possam refletir o esforço organizacional para o atingimento das metas estabelecidas e que potencializem o valor do conhecimento como recurso singular dentro da organização. Para isso, foi selecionada uma das 10 maiores empresas brasileira de consórcios como alvo de um estudo mais aprofundado, onde foram identificadas suas principais diretrizes estratégicas para a construção de indicadores que mensurem a implementação estratégica, sob o aspecto da mensuração de seu capital intelectual. O trabalho trata ainda do capital intelectual, seus conceitos e sua importância, considerados através do capital humano, estrutural e clientes.

Palavras-chave: Capital Intelectual; Indicadores; Consórcios.

ABSTRACT

In way to the ambient complexity that currently involves the organizations, under varied pressures that compel them to adopt sped up rhythms more each time in its answers, importance of the strategy formulated e well is standed out it, especially, implemented well as a form to support or to reach the positioning of desired market. The mensuração of the strategy if becomes basic as a form of internal accompaniment in order to prevent shunting lines or still to correct improper routes that can always occur during its implementation focando the planned strategical alignment. This article has for objective to construct pointers

that can reflect the organizational effort for the attingimento of the established goals and that they potencializem the value of the knowledge as singular resource inside of the organization. For this, one of the 10 bigger companies Brazilian of trusts as white of a deepened study was selected more, where its main strategical lines of direction for the construction of pointers that mensurem the strategical implementation, under the aspect of the mensuração of its intellectual capital had been identified. The work still deals with the intellectual capital, its concepts and its importance, considered through the human, structural capital and customers.

Word-key: Intellectual capital; Pointers; Trusts.

1 INTRODUÇÃO

O estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto a própria história do homem, e se tornou tema central da filosofia e da epistemologia desde o período grego. Recentemente, porém, o conhecimento tem ganhado redobrada atenção. Não só teóricos sócio-econômicos como Peter Drucker e Alvin Toffler chamaram atenção para a importância do conhecimento como recurso gerencial, como também um número crescente de estudiosos nas áreas de organização industrial, gerenciamento da tecnologia, estratégia gerencial e teoria organizacional começou a teorizar sobre a administração do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico, e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, em que o trabalhador do conhecimento é o componente crítico (GARVIN, 1993 apud PEREIRA, 2002).

De acordo com Sveiby (1998) para sobrevivência e construção de vantagem competitiva, as organizações estão direcionando esforços para o desenvolvimento de seus próprios ativos intelectuais. O autor afirma que o tipo de cliente com o qual uma empresa do conhecimento trabalha determina tanto a qualidade quanto a quantidade de suas receitas intangíveis do conhecimento. São três tipos de clientes: (1) *os que melhoram a imagem*, no qual suas referências e seus depoimentos são muitos valiosos; (2) *os que melhoram a organização*, esses exigem soluções de ponta, melhorando a estrutura interna da empresa; (3) *os que aumentam a competência*, que contribuem com projetos que desafiam a competência dos funcionários, fazendo que os funcionários aprendam com eles.

Terra (2000 apud PEREIRA, 2002) identificou diferentes focos na literatura sobre a gestão do recurso “conhecimento” nas organizações. Entre estes focos, destacam-se questões como o aprendizado individual e organizacional; o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais; o mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional; a conectividade entre as pessoas; a alavancagem dos avanços na informática e em telecomunicações e a mensuração do capital intelectual da empresa.

A partir desses focos de estudo, Terra (1999 apud PEREIRA, 2002) desenvolveu um modelo de Gestão do Conhecimento baseado em sete dimensões da prática gerencial: (1) *fatores estratégicos e o papel da alta administração*: relacionamento da estratégia corporativa e o conhecimento organizacional; (2) *culturas e valores organizacionais*: avaliação do papel da cultura como fator facilitador ou barreira à criação e disseminação do conhecimento; (3) *estrutura organizacional*: análise do modelo de gestão mais adequado às práticas da gestão do conhecimento; (4) *administração de recursos humanos*: análise das políticas de gestão de pessoas que orientarão as práticas de gestão do conhecimento; (5) *sistemas de informação*: avaliação das bases de dados da empresa, incluindo a tecnologia da informação, visando transformá-las em informação e esta em conhecimento; (6) *mensuração de resultados*: desenvolvimento de metodologias de avaliação de resultados estratégicos e

operacionais, visando dimensionar, entre outros aspectos, os ativos intangíveis relacionados ao conhecimento organizacional; (7) *aprendizado com o ambiente*: análise do conhecimento acumulado a partir de experiências desenvolvidas na cadeia de valor ou no ambiente de negócio da empresa.

Este artigo tem por objetivo construir indicadores que possam refletir o esforço organizacional para o alcance das metas estabelecidas e que potencializem o valor do conhecimento como recurso singular dentro da organização. Para isso, foi selecionada a uma das 10 maiores empresas brasileiras de consórcios como alvo de um estudo mais aprofundado, onde são identificadas suas principais diretrizes estratégicas, que constituem o ponto de partida deste estudo para a construção de indicadores que mensurem a implementação estratégica e a medição de capital intelectual.

2 REVISÃO LITERATURA

2.1 Conhecimento

Observa-se que as inovações tecnológicas, cada vez mais acessíveis a todos os setores econômicos, reduziram a distância diferenciadora entre as empresas, que passaram a ter possibilidade de acesso a novidades e evoluções surgidas em qualquer parte do mundo.

O diferencial entre as empresas não é mais o uso intensivo de máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes. São os chamados ativos intangíveis, os conhecimentos tácitos ou explícitos que geram valor econômico para a empresa e cuja origem está diretamente relacionada aos agentes criativos da empresa.

O conhecimento conforme Padoveze (2000) é gerado e operacionalizado pelo ser humano, acumulado e administrado pela sociedade para satisfação de suas necessidades. As empresas e demais instituições, que são organizações de pessoas com objetivos bem definidos, fazem o papel de reunir e operacionalizar especialidades de conhecimento e com isso, conseguem maior eficiência e eficácia na gestão do conhecimento, para atender seus objetivos e cumprir suas missões. Almeida e Hajj (1997), o conhecimento adiciona valor para a empresa e sua mensuração e divulgação do capital intelectual podem melhorar a imagem e atrair novos investimentos.

Atualmente, as empresas têm feito grande uso da tecnologia da informação como instrumento gerencial. Estas informações são utilizadas para repor estoques, abastecer depósitos e outros ativos físicos, economizando tempo e como dinheiro. Administrar o conhecimento como faturas, mensagens, patentes, processos, habilidade dos funcionários, conhecimento dos clientes, fazendo uso intensivo de máquinas, computadores, para tal, determina o sucesso ou fracasso da empresa nos tempos de hoje.

Nesta “sociedade do conhecimento”, aos três fatores tradicionais de produção (recursos naturais, mão-de-obra e capital) acrescenta-se o conhecimento e a inteligência das pessoas, agregando valor aos produtos e serviços. Como argumenta Drucker (1996), o conhecimento passou a ser o recurso, ao invés de um recurso.

“O valor não está na informação armazenada, mas na criação de conhecimento de que ela pode fazer parte” (Sveiby, 1998).

Segundo Martins (1972), a existência do conhecimento é inegável, no entanto seu reconhecimento perante o Balanço contábil é ignorado, acrescentando ainda que os custos em decorrência da sua origem, são registrados na conta de Lucros e Perdas, descaracterizando o real significado, sendo considerado uma diminuição do Patrimônio Líquido, sendo que na verdade ele cresceu do ponto de vista econômico.

2.2 Capital Intelectual

É perceptível que a informação e o conhecimento constituem os pilares de sustentação do desenvolvimento de países, sociedades e empresas. Eles refletem a constatação de que a gestão eficiente do conhecimento é fundamental para que pessoas possam liderar equipes, atuando em um ritmo mais acelerado, tentando acompanhar a velocidade do mercado e armazenar cada vez mais informações, para que possam ser convertidas em conhecimento.

A informação e o conhecimento são as armas competitivas de nossa era. São mais valiosos e poderosos que recursos naturais, grandes indústrias ou vultosas contas bancárias. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações (em tempo ágil e com boa qualidade) e que sabem usá-las de forma eficaz. A Microsoft e o Yahoo, por exemplo, não se tornaram grandes empresas por serem mais ricas que a IBM ou a Ford. É exatamente o contrário: elas tinham algo mais valioso que recursos físicos ou financeiros – o capital intelectual.

O capital intelectual passou a ser tratado com maior interesse nos meios empresariais e acadêmicos a partir do início da década de oitenta, em função de diversos estudos desenvolvidos na área.

Vianna (1998), relata que o capital intelectual busca observar o conjunto de ativos intangíveis de um empresa, sendo ativos decisivos no desempenho da empresa que no entanto não são considerados pela contabilidade, sendo tão importante que em alguns casos supera o valor dos capitais tangíveis da empresa.

Edvinsson e Malone (1998), sugerem que o capital intelectual pode ser uma nova teoria, e na prática apresenta-se há muito tempo, entre o valor de mercado e o valor contábil apresentados as empresas. Stewart (1998), afirma que é o capital intelectual (que constitui a soma do conhecimento de todos os colaboradores de uma empresa), o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário da maioria dos ativos, com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados - propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro - o capital intelectual é intangível.

O autor enfatiza que quando o mercado de ações avalia empresas em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis - os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que juntos, constituem seu capital intelectual.

Stewart (1998), acrescenta que o capital intelectual esta na relação entre os capitais humano, estrutural e de clientes, não podendo ser tratado em partes distintas. Sendo assim, o capital intelectual pode ser dividido em três grandes capitais. O capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente são todos intangíveis mas descrevem resultados tangíveis para os executivos. É a interação entre eles que cria o capital intelectual.

2.2.1 Capital Humano

As pessoas geram capital para a empresa através de sua competência, sua atitude e sua capacidade para inovar. As competências incluem as habilidade e a educação e a atitude se refere às condutas. Porém é a capacidade de inovar que pode gerar mais valor para uma companhia. Estes são os elementos constituintes do que é chamado de capital humano.

Constituem o capital humano: o conhecimento acumulado, a habilidade e experiências dos funcionários para realizar as tarefas do dia-a-dia, os valores, a cultura, a filosofia da empresa, e diversos ativos intangíveis, ou seja, as pessoas que são os ativos humanos da

empresa. A principal estratégia da empresa será de atrair, reter, desenvolver e aproveitar ao máximo o talento humano, que será cada vez mais, a principal vantagem competitiva.

O capital humano é aquele incorporado nas pessoas que possuem talentos para criação de produtos e serviços de qualidade, com o intuito de atrair clientes e satisfazê-los da melhor maneira possível. Talento é a essência da pessoa, o que compreende seus pensamentos e sentimentos. Conhecimento e habilidades podem ser ensinados, transferidos de uma pessoa para outra; talento é o próprio estilo da pessoa, e não pode ser transferido para outro. A grande chave do sucesso de uma empresa é ajudar seus funcionários a conduzirem seus talentos na busca de um excelente desempenho.

Fazer a diferenciação entre os funcionários é necessário para orientar corretamente o investimento em treinamentos e formação, visando o retorno em forma de atitudes, pois quanto mais motivados e interessados os colaboradores, mais se sentem parte da empresa. Percebe-se então a disposição desses colaboradores em participar, oferecer novas idéias e aprender novas tarefas. Assim, Straioto (2000) considera que o capital humano é um recurso empresarial e deve ser considerado um ativo, pois possui capacidade de gerar benefícios futuros para a empresa.

2.2.2 Capital Estrutural

Segundo Stewart (1998) o capital estrutural pertence à empresa como um todo, podendo ser reproduzido e dividido. Compreende os ativos intangíveis relacionados com a estrutura e os processos de funcionamento interno e externo da organização que apóiam o capital humano, ou, tudo o que permanece na empresa quando os empregados retornam para suas casas.

Este capital refere-se ao conhecimento contido e retido, o conhecimento de propriedade da empresa, e incluem dados, tecnologias, estrutura e sistemas, rotinas e procedimentos organizacionais. A infra-estrutura que apóia o capital humano, como equipamentos de informática, softwares, bancos de dados, também forma o capital estrutural.

Parte do que pertence à categoria de capital estrutural está relacionado aos direitos legais de propriedade: tecnologias, invenções, dados e publicações. Desta forma, o objetivo do capital estrutural consiste em relacionar pessoas com especialistas e informações e clientes à empresa.

Stewart (1998) afirma que os motivos para gerenciamento do capital estrutural consistem no alcance de uma rápida distribuição de conhecimento, aumentando o conhecimento coletivo, menores tempos de espera e desempenho de profissionais mais produtivos.

Edwinsson e Malone (1998), apresentam uma forma de organizar o capital estrutural, sendo ela em: (1) organizacional; (2) inovação; (3) e de processos. O capital organizacional abrange os investimentos em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que visa agilizar o fluxo de conhecimentos pela empresa em seu âmbito interno e externo.

2.2.3 Capital de Clientes

No momento em que o capital de intelectual transforma-se em dinheiro, surge o capital do cliente, e é extremamente importante para as empresas que exista uma gerência desse capital. Os investimentos no capital do cliente devem ser realizados em conjunto com os clientes, ocasionando benefício para ambos no que se refere às informações e conhecimentos gerados.

Stewart (1998) diz que o capital do cliente é muito semelhante ao capital humano: não se pode possuir os clientes do mesmo modo como não se pode possuir pessoas. Mas da

mesma forma como uma organização pode investir em funcionários não apenas para aumentar seu valor como indivíduos mas também para criar ativos de conhecimento para a empresa como um todo, a empresa e seus clientes podem aumentar o capital intelectual que é sua propriedade em conjunto e em particular.

Para investir no capital do cliente, deve-se analisar alguns fatores, tais como: inovar com os clientes; concentrar-se nos clientes como indivíduos, atendendo às necessidades dos clientes individuais; dividir os ganhos com os clientes; conhecer o negócio do cliente para melhor servi-lo e tornar-se indispensável.

Verifica-se, então, a necessidade de controle desses três fatores que interagem entre si: capital humano, estrutural e de clientes, para obter um capital intelectual bem estruturado, que possa ser mensurado e avaliado, de acordo com as características e particularidades de cada organização para obter resultados satisfatórios e contribuir com a contabilidade através de novas informações, proporcionando uma visão mais moderna e atual.

2.2.4 A Mensuração do Capital Intelectual

Mesmo sendo considerado um ativo intangível, o capital intelectual pode ser mensurado. Esta mensuração irá complementar e enriquecer a contabilidade, fazendo com que alcance o seu papel de fornecer informações úteis da melhor maneira possível, já que a contabilidade necessita de demonstrações contábeis com informações atuais de natureza intelectual humana, ecológica e social.

A mensuração do capital intelectual gera informações úteis para os gestores, possibilitando uma detalhada verificação da competência dos profissionais geradores de receitas da organização, proporcionando auxílio para a tomada de decisões a respeito de clientes, pessoal e investimentos.

As avaliações dos ativos intangíveis são feitas para atender as necessidades de atendimento dos clientes, credores e acionistas ou para uso dos gestores da empresa.

Para avaliar os ativos intangíveis, o processo é o seguinte: determinação da finalidade: uso externo e/ou interno; a classificação dos funcionários dentro de uma das três categorias de ativos intangíveis, que são: competência, estrutura interna e estrutura externa; a formulação de uma estratégia para gestão do conhecimento; informações que deverão enfatizar o fluxo, a mudança e os dados de controle; comparação dos indicadores em relação aos anos anteriores; apresentação dos indicadores num quadro denominado de Monitor de Ativos intangíveis.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para confecção deste artigo, optou-se por uma análise mais detalhada e profunda de uma única organização, caracterizando um estudo de caso. Baseou-se na investigação da Unidade de Negócios de Curitiba de uma grande empresa brasileira de consórcios durante o período de Janeiro de 2004 a Maio de 2006, fase em que ocorreu uma importante mudança estratégica na referida empresa.

A investigação do estudo de caso defronta uma situação na qual haverá mais variáveis de interesse do que fontes de dados. Dessa forma, baseia-se em fontes de evidências. Também se beneficia do desenvolvimento de proposições teóricas para realizar a coleta e a análise de dados (YIN, 2005).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, direcionadas aos níveis tático e estratégico da organização pesquisada, totalizando três entrevistas, com a duração média de trinta minutos cada. A seleção do nível estratégico para a pesquisa ocorreu em função da responsabilidade da formulação, condução e implementação das estratégias e do nível tático para ajudar a interpretar a percepção e absorção das novas estratégias. Foram

disponibilizados alguns documentos e relatórios formais que demonstraram a evolução da operação nos últimos 20 meses.

Durante a entrevista foram abordados temas relacionados ao Planejamento Estratégico, as metas atuais e pretendidas e de que forma os principais gestores obtinham informações que permitiam mensurar a implementação da estratégia.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com o Banco Central (2005), as operações de consórcio tiveram origem no Brasil no início dos anos sessenta, em razão da carência de instituições financeiras empenhadas na concessão de financiamentos à aquisição de bens, aliada à necessidade das indústrias recentemente instaladas escoarem sua produção.

Com o passar dos anos, o sistema estabeleceu-se definitivamente, fortemente regulamentado pelo Banco Central, o setor amadureceu e ganhou a simpatia dos Bancos que ingressaram recentemente no mercado. Os dados do Banco Central (2005) apontam a existência de pouco mais de 340 administradoras de consórcios ativas, sendo este setor responsável por uma expressiva movimentação de capital de cerca de 3,3 milhões de clientes ativos, (BANCO CENTRAL, 2005).

De acordo com o Banco Central (2005), a redução de *players* nos últimos anos é uma consequência da forte regulamentação exercida sobre o setor aliada à tendência de incorporações e fusões. Constatou-se, entretanto, um aumento de número de clientes ativos no mesmo período.

O contexto atual do setor de consórcios demonstra retração de competidores e aumento de captação de clientes, o que impulsiona as organizações buscarem criar diferenciais a partir de seus recursos e competências. Para Hofer e Schendel (1978 apud COLETTA, 2003) uma empresa possui um perfil que combina recursos e habilidades, necessários ao desenvolvimento de sua vantagem competitiva.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Criada em 1988, a administradora de consórcios em questão, possui sua sede em São Paulo, e solidificou sua posição estratégica após ter desenvolvido competências singulares na administração e vendas de grupos de consórcio para um público-alvo específico, voltado ao segmento de motocicletas e veículos populares.

O Planejamento Estratégico formalizado pela empresa enfatiza 9 diretrizes amplas que norteiam todas as suas operações. Um de seus principais gestores explica qual a compreensão por 'Diretrizes' para a organização: "são definições que norteiam e delimitam as ações estratégicas da empresa, as quais, normalmente, não mudam ao longo de sua existência e devem atender à missão e valores declarados pela mesma."

A seguir, destaca-se o foco central de cada diretriz a ser alcançada: (1) Crescimento: o crescimento deve considerar sempre o conjunto da ampliação de sua carteira futura, assim como de seu lucro. Portanto, a medida de seu crescimento será o valor agregado de 50% de sua receita (taxa) futura mais o lucro obtido no período; (2) Caixa: o caixa é para seu uso exclusivo e deve chegar a um nível mínimo igual ao seu passivo através de uma distribuição de sua sobra (superávit, depois de pagas as despesas de custeio): 65,5% reservas; 14% melhoria contínua; 12% aquisição de cotas e reformas; 4,5% PPRC; 2,5% educação; 1,5% qualidade de vida e projetos sociais; (3) Patrimônio: a preservação do patrimônio dos acionistas e a busca da perpetuação da empresa é a prioridade máxima a ser perseguida, e, portanto, nenhuma ação ou novo produto poderá apresentar TIR ou Rentabilidade que ponha em risco este equilíbrio; (4) Mercado: dirigir todas as ações e buscar soluções que permitam,

gradativamente, a redução da taxa de administração, sem prejuízo ao encantamento dos clientes e rentabilidade, até que seja possível manter o nível mais baixo do mercado em todos os segmentos; (5) Orçamento: a principal ferramenta de controle é o orçamento e o seu cumprimento é a prioridade de todos, sendo que as Unidades devem cumpri-lo, independentemente de gerarem resultados gerenciais positivos; (6) Cliente Externo: os Clientes são a razão de ser da administradora e, para encantá-los, toda ação ou projeto deverá contemplá-los e/ou gerar algum valor agregado a eles, exceção feita aos projetos dirigidos aos colaboradores da empresa; (7) Cliente Interno: os recursos humanos se constituem como patrimônio, por isso, deverão apresentar um crescimento sustentável, que permita agregar um aumento real na remuneração anual, de forma a garantir a retenção de talentos; (8) Qualidade: o sucesso vem da qualidade dos serviços, domínio da informação, atualização dos colaboradores e da inovação das tecnologias, produtos e ferramentas; (9) Vendas: o modelo para comercialização de produtos deve ter sempre como linha básica potencializar o vendedor e o parceiro para alavancar o crescimento da carteira, priorizando os modelos que já apresentam sucesso.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Mediante a compreensão das diretrizes e metas definidas pela empresa estudada, este estudo criou indicadores específicos para sua mensuração e foram dispostos aos gestores para avaliação da sua importância e pertinência à operação, conforme tabela abaixo.

Diretriz	Medição	Tipo de Capital
Crescimento		
Aumento Carteira de Taxa Futura	Comparativo histórico de venda de taxa de administração futura	capital estrutural
Aumento Carteira de Clientes	Comparativo histórico de venda de cotas	capital de clientes
Diminuição de Cancelamento	Comparativo histórico de cancelamento de cotas	capital de clientes
Caixa		
Aumento de Saldo de Caixa	Comparativo histórico mensal de saldo de caixa	capital estrutural
Patrimônio Líquido		
Análise de TIR Mensal	Cálculo TIR Mensal dos planos de consórcio	capital estrutural
Análise de Rentabilidade	Cálculo do Investimento sobre o Resultado trazido a Valor Presente	capital estrutural
Orçamento		
Cumprimento do orçamento	Confronto do orçamento com o realizado.	capital estrutural
Flexibilidade do orçamento	Verificação das margens de flexibilidade do orçamento	capital estrutural
Qualidade		
Satisfação dos clientes externos	Pesquisa de satisfação dos clientes externos (questionário)	capital de clientes
Satisfação dos clientes internos	Pesquisa de satisfação dos clientes internos (questionário)	capital humano
Inovação das tecnologias	Histórico de didáticas de atendimento a clientes externos	capital de clientes
Inovação dos produtos	Histórico do formato dos produtos oferecidos	capital estrutural
Clientes Externos		
Participação de Mercado	Utilização de pesquisa especializada/relatórios setoriais	capital de clientes
Número de Novos Clientes	Controle da carteira de clientes	capital de clientes
Perda de Clientes	Número de clientes (desistentes)/Número de Clientes Total (%)	capital de clientes
Dias gastos em visitas com clientes	Controle dos dias gastos em visitas com clientes	capital de clientes
Vendas		
Ticket Médio por cliente	Acompanhamento do ticket médio consumido por cliente	capital de clientes
Novas Vendas por Cliente	Relatório de produtos vendidos a clientes constantes da carteira	capital de clientes
Seleção de Clientes (Inadimplência)	Pesquisa interna de fatores de inadimplência e sua redução/eliminação	capital de clientes
Sistema de pagamento variável	% de participação nas vendas	capital humano
Mercado		
Participação de Mercado	Utilização de pesquisa especializada/relatórios setoriais	capital de clientes
Posição no ranking do Bacen	Acompanhamento das carteiras de outras administradoras	capital humano
Clientes Internos		
Turnover (rotatividade geral)	Número de funcionários demitidos/número de funcionários total	capital humano
Participação nos lucros	% de participação nos lucros	capital humano
Horas de treinamento	Horas totais mensais de treinamento	capital humano
Avaliação de Desempenho	Número de funcionários avaliados/número de funcionários total	capital humano
Planejamento de Carreira	Número de funcionários com planejamento/número de funcionários total	capital humano

Tabela 1: Indicadores sugeridos

A diretriz de **Crescimento**, preocupa-se claramente com a ampliação da carteira futura, ou seja, o aumento da carteira de clientes impacta diretamente no recebimento futuro da taxa de administração vendida. Para observar o atingimento da meta estabelecida, um indicador sugerido é a evolução histórica de taxa futura vendida. A comparação da venda de taxa com os meses anteriores demonstra a proporção de crescimento que está sendo obtida, e permite ainda traçar tendências quanto a política de atuação em vigência.

Outro indicador refere-se à evolução de quantidade de cotas vendidas que permite avaliar comparativamente aos meses anteriores em qual segmento há maior concentração de vendas, se há correspondência às expectativas ou se é preciso efetuar alguma ação para atingir os segmentos desejados. Para avaliação do crescimento, ainda é preciso considerar índices de cancelamento de vendas e compará-los historicamente. Os indicadores sugeridos para esta diretriz são extraídos diretamente do sistema de gestão de consórcios, podendo ser coletado a qualquer instante.

O indicador sugerido para a diretriz **Caixa**, considera uma análise histórica dos saldos de caixa como comparativo de seu desempenho. A meta estabelecida é de obtenção de aumento do saldo e imprescindivelmente manter-se ao nível mínimo igual ao seu passivo. Este indicador pode ser obtido através do sistema de gestão.

Com relação à diretriz **Patrimônio Líquido**, foram sugeridos dois indicadores sendo que o primeiro avalia a TIR (Taxa Interna de Retorno) dos planos consorciais, ou seja, cada grupo de consórcio deve apresentar uma TIR superior ao mínimo estabelecido. E o segundo indicador avalia a rentabilidade da operação através da mensuração do resultado trazido a valor presente pelo investimento realizado. Para cálculo de ambos indicadores, os dados podem ser obtidos através do sistema de gestão.

A diretriz **Orçamento** será mensurada também através do sistema de gestão. Embora o primeiro indicador permita observar a capacidade de previsão de despesas e realizações de cada unidade, é razoável admitir que variações macroeconômicas influenciem os resultados que ocorrem meses depois do orçamento. Assim, o orçamento deve possuir alguma flexibilidade (a ser verificado no segundo indicador desta diretriz), porém sem perder de vista a diretriz estratégica que lhe deu origem.

A **Qualidade** é a única diretriz da empresa que envolve diretamente todos os segmentos do Capital Intelectual, possuindo indicadores para o Capital Humano, Estrutural e de Clientes. A atualização dos colaboradores, que impacta diretamente na qualidade percebida pelos clientes e a satisfação com seu trabalho, são dois indicadores para o Capital Humano percebido nesta diretriz. A satisfação dos clientes da administradora de consórcio, bem como o uso de inovação em tecnologia, indicam a percepção dos clientes em relação aos serviços e produtos da empresa e auxiliam na mensuração da qualidade percebida. São claramente indicadores de qualidade classificados como Capital do Cliente. Por fim, a inovação a ser mensurada nos produtos indica como a qualidade está sendo buscada no desenvolvimento de soluções e a utilização de métodos, estruturas e conhecimentos pré-existentes ou adquiridos para este propósito, que refletem a condição do Capital Estrutural sobre esta diretriz.

A diretriz estratégica **Clientes Externos** foca o cliente da organização, que é ao final, a razão da existência desta. Alguns indicadores como Número de Novos Clientes e Perda de Clientes poderão ser obtidos diretamente do sistema de gestão, havendo porém a necessidade de se estudar criteriosamente os motivos que levam a esta movimentação, no esforço de se maximizar o primeiro resultado e minimizar o segundo. Outros estudos, como os relatórios emitidos pelo Bacen, auxiliam a mensuração e avaliação do indicador Participação do Mercado. Este indicador é fundamental para que durante o Planejamento Estratégico sejam definidas metas para o próximo exercício. Além destes, alguns indicadores de esforço como o Dias Gastos em Visitas a clientes são úteis ao desenvolvimento de novas técnicas de captação de clientes. O indicador Grau de Satisfação do Cliente permite um acompanhamento mensal da percepção dos clientes e conseqüentes correções de rumo que se façam necessárias.

Em relação às **Vendas**, os indicadores sugeridos passam por soluções eficazes na alavancagem das vendas da empresa. A mensuração do Ticket Médio por cliente, permitirá tanto o desenvolvimento de produtos adequados a cada segmento atendido, bem como a definição de metas a serem alcançadas pelos vendedores. Associado a este indicador, a Seleção de Clientes observando-se a inadimplência permitirá uma melhoria na qualidade das vendas. Se observados estes critérios, houver uma seleção criteriosa de clientes que além de pagar em dia, podem e desejam pagar mais por produtos de “primeira linha” o conceito de volume de clientes passará gradativamente a ser substituído pelo conceito de clientes de qualidade. O cliente de consórcio é potencial cliente de um novo consórcio, pois já conhece os benefícios do sistema, já possui um valor mensal alocado para a aquisição de um bem e confia na instituição. Nada mais natural do que oferecer aos próprios clientes novos produtos e serviços. Um relatório indicador de percentual variável sobre as vendas pode indicar a efetividade do modelo, bem como quais os colaboradores que são mais incentivados por ele.

Em relação ao **Mercado** foram definidos dois indicadores que, embora semelhantes, guardam diferenças significativas na sua coleta e representam resultados diferentes alinhados à estratégia de crescimento e participação no mercado de consórcios brasileiro. A Participação

de Mercado deve focar o crescimento do mercado e a participação da empresa neste crescimento. Já a Posição do Ranking do Bacen alinha-se com a estratégia da empresa em situar-se entre as 10 maiores administradoras do país. A partir da posição no ranking é possível determinar cases de estudo para conhecer estratégias de crescimento adotadas pelos concorrentes (*benchmarking*) e o aparecimento de novos *players* ou *players* não tradicionais (como a entrada de empresas internacionais, no mercado brasileiro, por exemplo). Abaixo vemos o quadro extraído do site do Banco Central na Internet que pode ser utilizado para a análise deste indicador

Já a análise dos indicadores de **Clientes Internos** demonstra claramente a preocupação em traduzir os esforços das equipes em resultados para a empresa. A busca pela diminuição do Turnover e o aumento na quantidade e qualidade de horas de treinamento associados a uma política mensurável de Avaliação do Desempenho e Planejamento de Carreira oferecem tranquilidade e senso de respeito profissional e preocupação com o público interno, que acaba por refletir em diretrizes observadas anteriormente (vendas e qualidade, por exemplo). A estruturação do indicador de Participação nos Lucros exige pouco esforço, pois suas informações serão retiradas do sistema de gestão, mas propicia elevado senso de responsabilidade pelos resultados e comprometimento com as metas da empresa.

A tabela abaixo demonstra como foram classificados os indicadores deste estudo para mensuração da implementação da estratégia da empresa em relação ao Capital Intelectual ao final da análise das diretrizes.

A implementação de instrumentos de gestão sobre cada um dos indicadores propostos passa pela revisão de relatórios existentes na empresa, desenvolvimento de novos relatórios e pela consulta sistemática a informações baseadas no Banco Central.

5 CONCLUSÃO

Após a elaboração e justificativa de cada indicador, a Tabela 2 – Indicadores Sugeridos, que contém os indicadores relativos à mensuração do Capital Intelectual da organização foi submetida aos respondentes das entrevistas que julgaram os indicadores pertinentes e úteis para tomada de decisão e para o redirecionamento das diretrizes que ocorre anualmente durante o planejamento estratégico. Porém, sugeriram que podem ser indicadores difíceis de serem mensurados mais pela falta de cultura da empresa em medir intangíveis, do que exatamente a dificuldade operacional que cada um deles pressupõe. Por tratar-se de empresa de porte nacional, a aplicação dos conceitos passaria necessariamente por discussão em várias instâncias para ser implementada. O indicador Acompanhamento do Ticket Médio por Cliente foi considerado desnecessário pois, embora reflita uma estratégia útil, não está contemplada no atual posicionamento estratégico da empresa.

Na Tabela 4 - Aspectos do Capital Intelectual em cada diretriz estratégica da empresa pode-se ainda observar que a distribuição do Capital Intelectual pelas diretrizes indica que o planejamento estratégico da empresa em questão ou o ramo de consórcios no Brasil como um todo é equilibrado, não dependendo exclusivamente de um ou outro aspecto componente. Estudos futuros podem aprofundar a questão procurando identificar padrões nas empresas participantes deste mercado.

Durante o levantamento dos dados pôde-se observar que a elaboração de indicadores de mensuração do Capital Intelectual passa obrigatoriamente pelo alinhamento com as estratégias e diretrizes da empresa. STEWART (1998) chama a atenção para o fato de que o relacionamento com clientes, a estrutura da organização e o elemento humano só passam a ser considerados capital intelectual quando são sistematicamente observados, contribuem com a estratégia da empresa e por extensão, geram resultados. Em outras palavras, passam a ser ativos (ainda que intangíveis) na melhor definição contábil para o termo, podendo ser

revertidos em resultados financeiros, vantagens presentes ou futuras ou benefícios competitivos para a empresa.

Observou-se que o segmento de consórcios no Brasil é intensivo em informação e que a sua coleta, tratamento e utilização são fatores essenciais à sustentabilidade e competitividade das empresas. Ainda que o ambiente possa ser classificado como relativamente estável, devido a forte regulação da atividade em nosso país e o acompanhamento próximo do Banco Central, as comuns oscilações dos indicadores econômicos (dólar, inflação, juros e comportamento do consumidor, por exemplo) podem causar instabilidade no setor. O acompanhamento constante destas oscilações e a capacidade de análise e resposta da organização, mobilizando seus ativos intangíveis, são fatores determinantes para o atingimento e superação de suas metas.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ADMINISTRADORES DE CONSÓRCIO (ABAC). **Citações**. Disponível em: < <http://www.abac.org.br> >. Acesso em: 18 dez. 2005.

ALMEIDA, M. G. M., HAJJ, Z. S. **Mensuração e Avaliação do Ativo**: uma revisão conceitual e uma abordagem do goodwill e do ativo intelectual. Caderno de Estudos. São Paulo, FIPECAFI, v. 9, n. 16, jul/dez 1997.

ANAND, V.; GLICK, W. H.; MANZ, C. C. Capital social: explorando a rede de relações da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.4, p. 57-73, out./nov./dez. 2002.

Banco Central. **Consórcios – Estatísticas de novembro de 2005**. Disponível em: < <http://www.bacen.gov.br/FIS/Consortios/Port/est2005/11/default.asp?ano=2005&mes=11&id=consest200511> > Acesso em: 21 dez. 2005.

COLETTA, A. **O conhecimento como recurso estratégico na criação da vantagem competitiva da empresa**: estudo de caso na empresa COPEL Geração S.A. Curitiba, 2003. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1996

EDWINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A . S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun. 1995.

KLEIN, D. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARTINS, E. Tese de Doutorado: **Contribuição à Avaliação do Ativo Intangível**. São Paulo: FEA/USP, 1972.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Aspectos da gestão econômica do capital humano**. *Revista de Contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo*. São Paulo – SP: ano IV, nº 14, p.4-20, dez/2000.

PAIVA, Simone Bastos. **O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio**. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília – DF: ano 28, nº 117, p.76-82, mai/jun.1999.

PEREIRA, H. Modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2002, Salvador. **Anais do XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. Salvador: Fundação Instituto de Administração da USP, 2002.

PIETROVSKI, E. F. **A gestão do conhecimento e a cooperação Universidade-Empresa**: o caso da unidade de Ponta Grossa do CEFET-PR. Florianópolis, 2002. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina .

RESENDE, E. **O Livro das competências**: a melhor ajuda para as pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

TERRA, J. C. C. **Os desafios da produtividade**: novas habilidades na era da informação e do conhecimento e o papel central da gestão do conhecimento. Disponível em: <<http://www.cgee.org.br/cncti3/Documentos/Seminariosartigos/Inclusaosocial/DrJose%20Claudio%20Cyrianeu%20Terra.pdf>> Acesso em: 22 dez. 2005.

VIANNA, M. A. F. **Admirável Mundo Novo**. *Em ser humano*. São Paulo, v. 32, n. 35, ago. 1998.