

CAPITAL INTELECTUAL

O capital intelectual é o principal elemento diferenciador das
empresas em ambientes competitivos ?

Banca Examinadora

Prof. Orientador Moisés Snifer
Prof. Guilherme Ary Plonski
Prof. Christina de Paula Leite

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PAULO DE TARSO ZICCARDI

CAPITAL INTELECTUAL

O capital intelectual é o principal elemento diferenciador das
empresas em ambientes competitivos

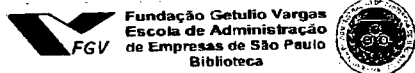
Dissertação apresentada ao

Curso MBA-FGV

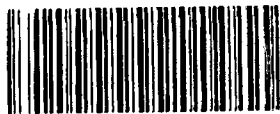
Área de Concentração:

Organização, Recursos Humanos
e Planejamento - ORH

Orientador: Prof. Moisés Snifer



225/2000



1200000225

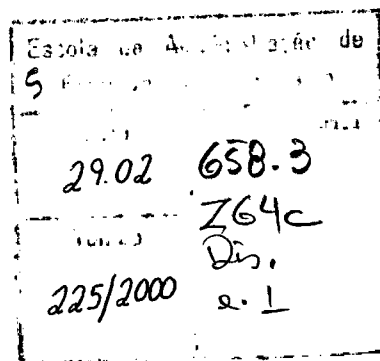
SÃO PAULO

1998

ZICCARDI, Paulo de Tarso. Capital Intelectual: é o elemento diferenciador das empresas em ambientes competitivos. São Paulo: EAESP/FGV, 1998. 102p. (Dissertação de Mestrado ênfase MBA apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento)

Resumo: Trata do papel do capital intelectual dentro das organizações mostrando sua importância, explica os elementos necessários para o seu desenvolvimento e as razões para o seu desenvolvimento. Mostra as principais relações do capital intelectual com o contexto mundial e os impactos que tem nos resultados das organizações. Compara organizações que trabalham o seu capital intelectual com organizações que não trabalham e verifica as diferenças nos resultados. Levanta as características principais de como o capital intelectual é trabalhado dentro das empresas.

Palavras-Chaves: Capital Intelectual - Ativos Intangíveis - Era da Informação ou do Conhecimento - Estruturas Internas - Estruturas Externas - Competências Individuais - Estratégia - Estruturas Orgânicas



0030-66360

SP-00015839-2

Sumário

| | |
|---|------------|
| CAP. 1 - OBJETIVO | 1 |
| INTRODUÇÃO..... | 2 |
| RESUMO | 4 |
| CAP. 2 - BASE TEÓRICA | 6 |
| CONTEXTO E TENDÊNCIAS | 6 |
| <i>Tecnologia.....</i> | <i>10</i> |
| <i>Crescimento dos Mercados.....</i> | <i>16</i> |
| <i>Regimes Políticos.....</i> | <i>18</i> |
| <i>Organização Mundial do Comércio.....</i> | <i>19</i> |
| <i>O perfil do consumidor - o lado humano.....</i> | <i>20</i> |
| A ERA DA INFORMAÇÃO - DESCOBRINDO O CAPITAL INTELECTUAL..... | 23 |
| A BASE DO CAPITAL INTELECTUAL..... | 37 |
| RESUMO | 46 |
| CAP. 3 - PESQUISA DE CAMPO..... | 49 |
| MEDIDAS PARA A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS | 51 |
| CONTEXTO E ESTRUTURAS EXTERNAS..... | 52 |
| ESTRUTURAS INTERNAS - ESTRATÉGIA..... | 56 |
| ESTRUTURAS INTERNAS E COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS | 58 |
| RESUMO | 63 |
| CAP. 4 - RESULTADOS OBTIDOS..... | 63 |
| 1ª PARTE - ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 65 |
| 2ª PARTE - CAPITAL INTELECTUAL - ESTRUTURAS EXTERNAS | 67 |
| <i>Resumo.....</i> | <i>74</i> |
| 3ª PARTE - ESTRUTURAS INTERNAS - ESTRATÉGIA | 74 |
| <i>Resumo.....</i> | <i>78</i> |
| PARTE 4 - ESTRUTURAS INTERNAS E COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS..... | 79 |
| <i>Resumo.....</i> | <i>90</i> |
| RESUMO DOS RESULTADOS..... | 90 |
| CAP. 5 - CONCLUSÕES..... | 92 |
| ANEXO 1 | 96 |
| CAP. 6 - BIBLIOGRAFIA..... | 100 |

Agradecimentos

Ao prof. Moisés Snifer, meu orientador pelo apoio e pelas ótimas sugestões em todas as fases desta dissertação.

Gostaria de fazer um agradecimento especial aos professores Cecília W. Bergamini, Peter Spink, Sigmar Malvezzi e Wilton de O. Bussab pela disposição, apoio e por todas as idéias e sugestões.

Aos meus colegas e amigos de turma do MBA que tanto me ajudaram na fase de pesquisa deste trabalho.

Finalmente, à minha mãe e à Marcella que souberam me compreender e apoiar em todos os momentos deste trabalho. Sem elas chegar até aqui teria sido muito mais desconfortável e difícil.

Paulo de Tarso Ziccardi
São Paulo

Cap. 1 - Objetivo

A proposta deste trabalho é fazer uma pesquisa exploratória buscando evidências de que o capital intelectual das organizações é um fator diferenciador entre as organizações e tem o potencial de ser o principal fator impulsionador do crescimento e desenvolvimento de empresas que atuam em ambientes competitivos.

Introdução

Considerando que o objetivo deste trabalho é fazer uma pesquisa exploratória para validar a hipótese de que o capital intelectual das organizações é o principal fator de diferenciação e crescimento das organizações passo a descrever a estrutura do trabalho.

Capítulo 2 - Base Teórica.

Este capítulo descreve o ambiente, as principais tendências e os fatores que estão influenciando o contexto atual e como as organizações estão lidando com isto hoje e se preparando para o futuro. A descrição do ambiente instável que vivemos e a análise dos fatores que causam a instabilidade, ajudarão a entender o porquê das empresas estarem se tornando cada vez mais ágeis, flexíveis, valorizando seus consumidores, modificando sua forma de trabalho, suas estruturas organizacionais, fazendo alianças com fornecedores e concorrentes, tentando ficar muito próximas ao mercado, dando mais poder aos seus funcionários, eliminando níveis hierárquicos, preocupando-se com a motivação e o bem estar dos seus colaboradores, lançando produtos a toda hora, investindo cada vez mais em sistemas de informação, preocupando-se com o meio ambiente, fazendo planos estratégicos, adquirindo concorrentes, vendendo unidades de negócio lucrativas, enfim uma série de ações que a poucos anos não se cogitavam. Este capítulo tenta mostrar quais os fatores que estão causando este turbilhão no contexto atual.

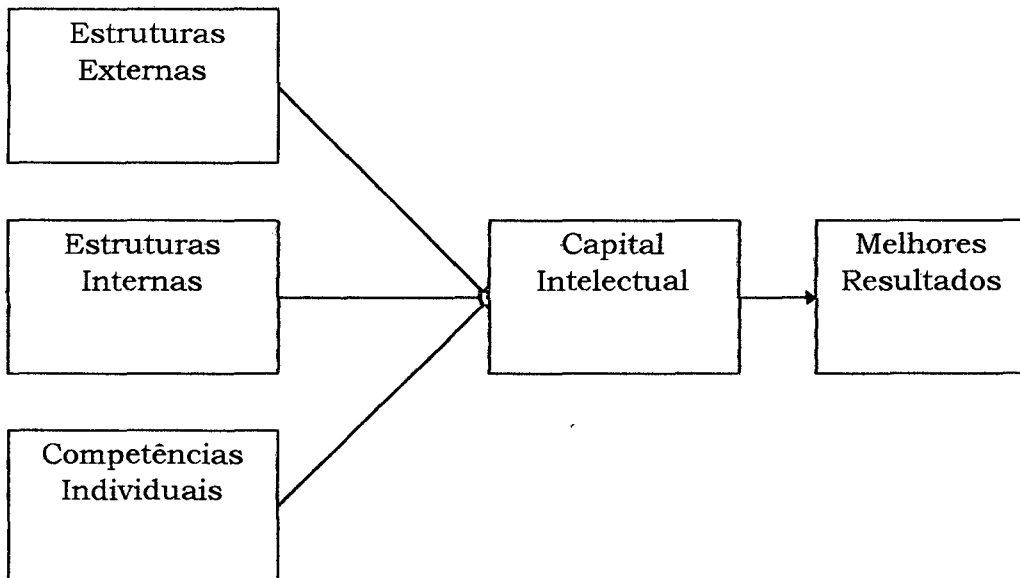
A seguir o conceito de capital intelectual é introduzido e mostra-se as relações do capital intelectual com este ambiente e a

importância do capital intelectual como um fator básico para o crescimento e manutenção das posições atuais e futuras das empresas.

Capítulo 3 - Pesquisa de Campo

Neste capítulo é apresentado os objetivos e a metodologia usada na pesquisa. O questionário serviu como base para a pesquisa de campo, e está apresentado neste capítulo dividido em função das estruturas do capital intelectual e dos objetivos que se têm com as perguntas. Há uma breve explicação de cada uma das partes do questionário e um resumo no final do capítulo.

O esquema da pesquisa esta ilustrado abaixo:



As questões da pesquisa têm objetivos específicos para verificar como a empresa está articulando e desenvolvendo cada um dos três componentes do capital intelectual: estruturas externas, estruturas internas e competências individuais. A outra parte da pesquisa busca informações para caracterizar o contexto e os resultados das empresas.

Capítulo 4 - Resultado da Pesquisa

Neste capítulo é apresentada a relação das empresas e a seguir é feita a análise dos resultados. A análise é feita em partes correspondentes à divisão do capital intelectual. Pelos resultados obtidos pelas empresas conseguiu-se separá-las em dois grupos, um que obteve os melhores resultados e o outro que obteve os piores resultados comparativos, e a partir daí comparou-se se havia diferença entre os dois grupos quanto a gestão de seus respectivos capitais intelectuais.

No final do capítulo há um resumo da pesquisa.

Capítulo 5 - Conclusão

A conclusão une a base teórica ao resultado da pesquisa exploratória buscando a validação da hipótese de que o capital intelectual é o fator principal de diferenciação e crescimento das empresas inseridas em ambientes turbulentos ou competitivos.

Capítulo 6 - Bibliografia

Neste capítulo esta listada a bibliografia utilizada para a elaboração desta dissertação

Resumo

A estrutura do trabalho foi apresentada por capítulos partindo da base teórica e entrando na metodologia da pesquisa exploratória,

nos resultados da pesquisa e chegando a conclusão e bibliografia utilizada.

Cap. 2 - Base Teórica

Contexto e Tendências

O mundo está num processo de evolução contínuo. As pessoas, os conceitos, as religiões, as tecnologias, as organizações, as relações humanas, enfim tudo está em constante evolução ou há sempre uma mudança em relação ao estado anterior. O entendimento e a capacidade de se perceber diferentes realidades é o que faz as pessoas aumentarem a compreensão do mundo que as cerca, sentindo-se cada vez mais integradas ao complexo mundo em que vivem. O aumento da percepção produz mudanças comportamentais notáveis. Houve um tempo que se acreditava que o Sol girava em torno da Terra e que esta não era redonda, Galileu quase morreu enforcado por afirmar o contrário. Outros exemplos de mudança de percepções: as atrocidades cometidas durante a Inquisição, e que na época, não se consideravam atrocidades; as crueldades das guerras, que parecem ainda não ter acabado; as descobertas e conquistas das ciências que vão de viagens à Lua à tratamentos para as mais diversas doenças; o respeito e a tolerância religiosa e racial; a valorização do ser humano e por fim do meio ambiente. Ter novas percepções é aprender, poder mudar e encontrar novas soluções.

Evoluímos bastante e este processo parece não ter fim. Segundo KOTLER¹, temos uma única certeza: as coisa irão mudar

¹ Philip KOTLER in GIBSON, 1997 p. 197

radicalmente. PRAHALAD² afirma que o que permite às empresas sobreviverem ao longo do tempo é a sua habilidade em mudar.

Algumas pessoas preferem dizer que a única certeza que temos é a de que morreremos, mas isto não deixa de ser uma mudança. A interação constante das pessoas com outras pessoas e com o meio que as cerca e vice-versa produz movimento, energia e resultados que modificam o estado anterior. Por menos que possa parecer tudo está sempre se modificando, é uma questão apenas de percepção. Das células do corpo humano, que nascem e morrem todos os dias, às experiências que podem gerar tanto sofrimento como prazer, tudo e todos estão sempre interagindo, percebendo os fatos de forma diferente e mudando.

A intensidade da mudança, então é que deve caracterizar sua relevância? Isto também é uma questão de percepção. A famosa expressão “asas de borboleta”³ que foi o resultado de um estudo sobre os ventos no Pacífico, mostrou que os resultados do experimento se alteravam completamente, quando ao se calcular desprezava-se, por exemplo a sétima casa decimal. Dependendo de quando e onde, as células que diariamente nascem nas pessoas podem fazer com que um indivíduo cresça ou desenvolva um câncer. O contexto é importante e a percepção dos fatores que o influenciam é essencial em qualquer análise.

Segundo MORGAN⁴, “as organizações precisam compreender as relações entre elas e os seus ambientes. A administração das organizações pode ser melhorada por meio da atenção sistemática das necessidades que precisam ser satisfeitas, caso a organização deva sobreviver. A sobrevivência é a principal atividade enfrentada por qualquer organização atualmente. Isto contrasta com o enfoque

² CK PRAHALAD in GIBSON, 1997, p. 63

³ MORGAN, Gareth., 1996

⁴ MORGAN, G., 1996, p. 74 e 75

clássico sobre objetivos operacionais específicos. Sobrevivência é um processo ao passo que objetivos são metas ou pontos finais a serem atingidos. Esta reorientação dá à administração uma flexibilidade aumentada desde que a sobrevivência seja vista como a orientação principal, objetivos específicos sejam formados por processos mais básicos e duradouros que ajudem a preveni-los de se tornarem fins em si mesmos, o que é um fato comum em muitas organizações. O foco no uso e aquisição de recursos também ajuda a enfatizar que o processo de orientação seja muito mais amplo e básico do que a tarefa de chegar a objetivos específicos.

O foco nas necessidades encoraja a ver as organizações como um processo de interação que deve ser internamente balanceado, assim como com relação ao ambiente. Desta forma, vêem-se estratégia, estrutura, tecnologia bem como as dimensões humanas e administrativas da organização como subsistemas com necessidades vivas que devem ser satisfeitas de maneira mutuamente aceitável.

O enfoque socio-técnico sugere que pela acomodação e balanceamento das necessidades básicas a administração estratégica possa criar um ambiente de trabalho muito mais harmonioso e produtivo”.

Em outras palavras, a percepção da complexidade e da interação dos elementos que compõem, interagem e modificam um determinado contexto é fundamental para a análise e entendimento da evolução de um sistema e seus componentes, podendo ser considerado um dos fatores mais críticos que impactam nos resultados das mudanças e da própria sobrevivência da organização.

Antes de aprofundar mais neste tema, vamos analisar os principais fatores que contribuem para a fase de intenso movimento, em todos os sentidos, que o mundo está vivendo. Porém estes fatores, necessariamente, não têm a mesma importância e nem o mesmo peso

para todos os tipos de organizações, mas certamente estão presentes e são atuantes em todos os contextos. Cada segmento de mercado sofre maior ou menor influência destes fatores, bem como, sofre a influência de outros fatores pertinentes a seu segmento em particular.

Observando os dados extraídos da *web page* da revista FORTUNE⁵ plotados no quadro abaixo, percebe-se que empresas gigantescas, como a General Motors e Ford, são negociadas na bolsa de valores de Nova York a um preço que equivale a aproximadamente um terço do seu faturamento anual e um quarto do valor dos seus ativos. Por outro lado, temos empresas, como a Merck, Intel, Coca-Cola e Microsoft, que têm seu valor de mercado negociado entre cinco e dezenove vezes maior que o valor do seu faturamento anual e entre quatro e quatorze vezes maior que seus ativos.

| Empresa ⁶ | Faturamento | Lucros | Ativos | Valor de mercado |
|----------------------|-------------|--------|---------|------------------|
| General Motors | 178.174 | 6.698 | 228.888 | 54.243 |
| Ford | 153.627 | 6.920 | 279.079 | 73.923 |
| General Electric | 90.840 | 8.203 | 304.012 | 260.147 |
| HP | 42.895 | 3.119 | 31.749 | 65.060 |
| DuPont | 41.304 | 2.405 | 42.942 | 77.018 |
| Merck | 23.637 | 4.614 | 25.812 | 156.964 |
| Intel | 25.070 | 6.945 | 28.880 | 125.741 |
| Coca-Cola | 18.868 | 4.129 | 16.940 | 184.861 |
| Microsoft | 11.358 | 3.454 | 14.387 | 199.046 |

Por que o mercado tem uma percepção diferente para cada uma destas empresas? E o que aconteceu com estas empresas que ganharam ou perderam valor no mercado? Será que isto tem haver

⁵ FORTUNE. Top 500 List. 1998. Endereço eletrônico:
<http://www.cgi.pathfinder.com/dgi-bin/fortune500/csnap.cgi?96=38>

com a forma pela qual estas empresas se adaptaram às mudanças que ocorreram nos seus mercados? Ao final deste capítulo estas perguntas devem estar respondidas ou pelo menos as respostas deverão estar bem encaminhadas.

Para facilitar a análise dos fatores causadores das mudanças, e considerando a complexidade e as características de multicausalidade presentes nas interações, a análise será feita focando os fatores da seguinte forma: tecnológicos, políticos, econômicos, humanos e ambientais. Desta forma pretende-se mostrar quais os principais fatores que vêm mudando as percepções e a maneira pela qual as empresas estão sendo articuladas, passando da era industrial para a era da informação ou do conhecimento.

Tecnologia

Baseado em Peter DRUCKER⁷ que cita exemplos e aponta o desenvolvimento tecnológico e sua difusão como um dos principais fatores de mudança e desenvolvimento do mundo. Histórias de guerras, troca de regimes políticos e econômicos e até mesmo o próprio desenvolvimento humano e o aumento da consciência ambiental, têm na tecnologia um fator de apoio à mudança. A descoberta do aço, dos motores a vapor, da combustão, da energia elétrica sem dúvida foram importantíssimos para o desenvolvimento da humanidade, e até mesmo a invenção do estribo foi muito importante para os cavaleiros, guerreiros no Feudalismo, pois possibilitava que mesmos não caíssem, facilmente, de seus cavalos, tornando-se assim verdadeiras máquinas de guerra capazes de suportar o regime Feudal.

⁶ valores em dólares atualizados em Março/98

⁷ DRUCKER, Peter ; Sociedade pós-capitalista; 1993; ed. Pioneira

Um aspecto importante abordado por DRUCKER foi sem dúvida a forma pela qual a tecnologia foi difundida. No início a tecnologia era passada de pai para filho, ou de artesão para aprendiz. Esta passagem era muito lenta e restrita a poucas pessoas. A velocidade de difusão era muito baixa.

A palavra tecnologia tem sua origem “tecne” que significa o mistério de uma habilidade e “logia” é o conhecimento organizado, sistemático e significativo. Em 1747 é fundada na França a primeira escola de engenharia, Ecole des Ponts et Chaussées, e entre 1751 e 1772 é editada a Encyclopédie, primeira obra que de forma organizada reunia o conhecimento de todas as profissões artesanais da época. A tecnologia poderia ser aprendida por qualquer um não aprendiz. Ainda segundo DRUCKER “aquilo que as escolas e a Encyclopédie fizeram talvez tenha sido mais importante”. Elas reuniram, codificaram e publicaram a technê, o mistério do artesanato, como havia sido desenvolvido ao longo de milênios. Elas converteram experiência em conhecimento, aprendizado em livro texto, segredo em metodologia, fazer em conhecimento aplicado. Em 1881, Frederick Winslow Taylor aplica o conhecimento ao estudo e análise do trabalho. O maior impacto de Taylor foi quanto ao tempo de treinamento. Com a divisão do trabalho e a simplificação passou a ser possível treinar as pessoas de forma muito rápida. Daí para frente a informação passou a ser cada vez mais acessível, porém sua divulgação ainda era controlável. Com o desenvolvimento dos computadores, sua difusão e a grande facilidade de integração, a informação passa a ser acessível a um número incontável de pessoas. O que importa não é só a tecnologia, mas a forma, o como esta tecnologia vai se relacionar com o ambiente interno e externo.

Segundo GOLDRATT⁸, o emprego industrial de novas tecnologias e sua respectiva facilidade de acesso fez com que a qualidade melhorasse e os custos de fabricação caíssem, mas por um outro lado possibilitou que a concorrência, também pudesse rapidamente introduzir no mercado produtos semelhantes. O resultado destes dois fatos é a maior disponibilidade de produtos e serviços a preços muito mais acessíveis, o que gerou um real crescimento do mercado e uma competição muito grande.

Segundo HAMMER⁹, um dos principais resultados da influência da tecnologia é sem dúvida o aumento da capacidade produtiva, invertendo, depois de longa data, a relação oferta e demanda que pedia para o lado da demanda.

Houve um tempo em que se temia a fome no mundo, caso a população mundial continuasse crescendo no ritmo que crescia. Não haveria comida para todos. Graças ao aumento de produtividade este se tornou um perigo improvável, a menos que uma catástrofe ocorra, mas mesmo assim não seria mais um problema de capacidade, e sim um desastre. A capacidade de oferecer mais produtos e serviços do que as pessoas estão dispostas a absorverem tem um efeito importantíssimo: faz com que as empresas necessitem competir entre si na disputa pelos consumidores. Os consumidores passaram a ser valorizados e disputados.

Segundo KOTLER¹⁰ esta valorização e disputa por clientes faz com que as empresas busquem entender com maior precisão as necessidades e desejos de seus clientes e clientes potenciais. Para atingir este objetivo, o desenvolvimento de produtos mais específicos que atendessem as necessidades de certo grupo de clientes, tornou-se a regra. Isto gerou um processo de mudanças contínuas dentro e fora

⁸ Eli GOLDRATT in GIBSON, 1997. P. 107

⁹ Michael HAMMER in GIBSON, 1997. P. 96

¹⁰ Philip KOTLER in GIBSON, 1997 p. 201

das organizações, visto que, tanto os clientes, como os concorrentes, estão sempre realizando desejos e criando novas necessidades. As organizações precisam ter ou criar uma base de dados com informações muito precisas, detalhadas e atualizadas dos seus clientes.

A tecnologia aplicada ao conhecimento ou aos meios de comunicação modificou a noção de tempo e espaço aproximando continentes, acontecimentos e pessoas. Hoje é possível saber o que acontece em qualquer lugar do mundo em tempo real. Há anos atrás uma ligação internacional era uma aventura sem hora para começar ou acabar. Atualmente, com o uso de satélites, cabos de fibra ótica e centrais telefônicas mais avançadas, não há diferença em tempo e nem em qualidade de um telefonema para o Japão ou para a casa ao lado. O que realmente é diferente, neste caso, é o preço e o fuso horário, aliás o preço vem constantemente caindo nos últimos anos.

A velocidade de difusão e a quantidade de notícias aumentaram muito. As notícias raramente estão defasadas. Há algumas décadas atrás a comunicação entre locais distantes poderia levar horas, meses ou até mesmo anos. Os fatos e o impacto de uma experiência vivida na Europa levava meses para chegar a América há 150 anos atrás. Atualmente divide-se muito mais as experiências políticas, econômicas e sociais que há vinte ou trinta anos atrás, e a praticamente em tempo real. Com isto as pessoas têm maior possibilidade de aprender e amadurecer, talvez mais rápido, em função do fácil acesso a informações e resultados de experiências. Informação privilegiada é privilegiada somente em função do tempo, pois mais cedo ou mais tarde as informações acabam tornando-se públicas. Grandes fortunas foram ganhas ou perdidas graças a informações privilegiadas. Evidentemente esta situação não mudou completamente, mas está ficando cada mais difícil tirar proveito de informações privilegiadas. A

velocidade de difusão de informações aumentou muito e tende a aumentar mais e ser cada vez mais abundante.

Segundo MEIRELLES¹¹ a evolução dos computadores e disseminação dos microcomputadores, consequência direta do desenvolvimento tecnológico de seus componentes permitindo maior capacidade e maior rapidez a custos declinantes, bem como o desenvolvimento de aplicativos mais acessíveis, relativamente fáceis de usar e comunicáveis entre si, fez com que as informações pudessem ser rapidamente distribuídas e compartilhadas. Ainda segundo MEIRELLES, a tecnologia está se desenvolvendo num ritmo mais rápido do que a capacidade das pessoas em utilizá-las.

EVANS¹² que explora em seu artigo a evolução do comércio eletrônico e a necessidade das empresas em repensarem suas estratégias e posicionamentos em função da mudança de comportamento dos consumidores quanto ao comércio eletrônico, cita como exemplo destas mudanças os *home banks* ou como os bancos estão mudando em função disto. Outro exemplo citado pelos autores é da enciclopédia Britânica que perdeu 50% de suas vendas graças às enciclopédias que são vendidas em CD e custam 30 a 40 vezes menos. A Internet abre um leque de oportunidades de comunicação e de opções com o mundo todo, de tal forma e intensidade, que se pode fazer desde compras; operações bancárias; consultar dados de empresas: balanços, produtos, programas especiais, oportunidades de carreira e outros; dados dos governos: econômicos, fiscais, legislativos, demográficos e políticos; escolas: informações de cursos, biblioteca e outros; ler jornais: com informações dos índices econômicos, notícias direto da redação e que só serão publicadas no dia seguinte, bem como a edição do dia ou números anteriores; ler revistas e tudo mais

¹¹ MEIRELLES, Fernando S., 1994, *informatica e administração da informação*, p.17

¹² EVANS, Philip e WURSTER, Thomas. *Strategy and the new economics of information*. Harvard Business Review, Boston, v. 75, n. 5, p.71-82. Sep/Oct 1997

que está disponível, até mesmo, a possibilidade de uma conversa ao vivo com alguém que pode estar em qualquer parte do mundo.

O uso de correios eletrônicos, que é um canal de comunicação sem muitas barreiras, agiliza o processo de troca de informações e arquivos colocando as pessoas muito próximas uma das outras, mesmo pessoas que não se conheçam, ou ainda permite o acesso de consumidores diretamente com as empresas.

As salas de conferências que possibilitam várias pessoas conversarem em vários lugares diferentes do planeta. Na verdade o efeito de aproximação é notável, as pessoas sentem-se parte de um único mundo, onde o espaço deixa de ser uma barreira tão grande para a comunicação das pessoas.

Resumindo, a tecnologia aplicada a comunicação possibilita aproximar as pessoas às elas mesmas e aos fatos, independentemente da distância. A noção de espaço está mudando.

A tecnologia aplicada às ciências da vida, no desenvolvimento de medicamentos, no auxílio a pesquisas, diagnoses e cura de doenças, no desenvolvimento de equipamentos cirúrgicos que podem substituir órgãos humanos, possibilitou o prolongamento da vida humana. A expectativa de vida é maior atualmente, praticamente em todos os países. A taxa de mortalidade infantil caiu em quinze anos, de 1980 a 1995, de 80 para 50 crianças em 1000¹³. Este resultado não é atribuído exclusivamente à introdução de tecnologias, mas há um conjunto de ações que não teriam o mesmo efeito sem o suporte tecnologia.

O conforto que vivemos é resultado do emprego de tecnologia em várias áreas de engenharia como a construção de casas, edifícios, ruas, pontes, barragens, redes de distribuição de água e esgoto, aquecedores e refrigeradores, usinas para a geração de energia

elétrica, a rede de distribuição de energia, entre tantas outras coisas que fazem parte de nossas vidas.

Os transportes tiveram grandes avanços. Os resultados são maior rapidez e menores custos comparativos à outras épocas. Navios, aviões, carros e caminhões estão cada vez mais rápidos, confiáveis e eficientes. Com o aumento do volume no comércio internacional, de 3 trilhões de dólares em 1980¹⁴ para 9 trilhões em 1995, tem-se uma maior demanda de transportes o que faz com que estes serviços aumentem sua frequência e melhorem a qualidade a cada dia.

Crescimento dos Mercados

A somatória dos PIB¹⁵ (Produto Interno Bruto) passou de 10,8 trilhões de dólares em 1980 para 27,9 trilhões de dólares em 1995, um crescimento de 170% em quinze anos. Neste mesmo período a população mundial cresceu de 4,4¹⁶ para 5,7 bilhões de pessoas ou 26%, o que resulta numa renda mundial média per capita de 4.880 dólares por pessoa em 1995 contra 2.400 dólares por pessoa em 1980. Em média a renda per capita cresceu 103% neste período, porém este crescimento não foi distribuído uniformemente, e portanto parte da população vive ainda miseravelmente. O aumento médio da renda per capita, da população mundial, tem como consequência direta o aumento médio de consumo em todas as classes sociais.

¹³ dados extraídos da Web Page do Banco Mundial. Endereço: <http://www.worldbank.org/html/iecdd/wdipdf.htm> . Table 6 Health

¹⁴ dados extraídos da Web Page do Banco Mundial. Endereço: <http://www.worldbank.org/html/iecdd/wdipdf.htm> . Table 16. Balance of payments

¹⁵ dados extraídos da Web Page do Banco Mundial. Endereço: <http://www.worldbank.org/html/iecdd/wdipdf.htm> . Table 1. Basic Indicators, Table 4. Population and labor force,

¹⁶ extraído da home page do US Bureau of the census, International Data Base. Atualizado 06/04/98. [Http://www.census.gov/cgi-bin/ipc/idbsprd](http://www.census.gov/cgi-bin/ipc/idbsprd).

Conforme a renda das pessoas cresce, os seus desejos mais simples são atendidos e as novas necessidades e desejos que surgem vão se tornando mais sofisticados. Isto gera demanda por produtos mais sofisticados e diferenciados. As empresas que desejam expandir sua participação de mercado, têm que estar muito próximas ao consumidores para, assim poderem perceber os novos desejos e as tendências e, então desenvolverem produtos que os satisfaçam. CHANDLER¹⁷ dá um exemplo do impacto da mudança de foco que ocorreu no início do século com a Ford nos Estados Unidos. A Ford foi desenhada para atender a forte demanda por carros de baixo preço, e em 1908 lançou o Modelo T. Concentrou todos os seus esforços criando uma linha de montagem para este modelo único. A busca da eficiência operacional era o objetivo perseguido diariamente pelos engenheiros e por toda a estrutura centralizada da Ford que em 1925 detinha mais de 50% do mercado de automóveis, e a General Motors tinha menos de 20% do mercado neste período. A partir do momento em que a demanda por carros mais básicos estabilizou-se, o mercado começou a demandar produtos diferenciados e mais sofisticados. Em 1940 a GM com sua estrutura descentralizada e oferecendo mais opções de produtos passa a ter mais de 50% do mercado enquanto a Ford detinha então, menos de 20% do mercado.

O crescimento acima da média mundial dos mercados internos dos países emergentes, principalmente a China e a Índia que têm, praticamente, dois terços da população mundial é um fator impactante para o crescimento do mercado mundial. Porém todo este crescimento não foi suficiente para superar a capacidade de produção instalada. No Brasil o crescimento da renda ocorre nas classes mais abastadas e nas menos abastadas, no geral há uma variação negativa

¹⁷ Alfred CHANDLER in McCRAW (Org) "Alfred Chandler: Ensaio Para Uma teoria Histórica da grande Empresa", 1998, ed. 1. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora. P. 87, p. 88 e p. 89

de renda per capita de 0,8% no período de 1985 a 1995¹⁸. Porém nos últimos 40 anos o Brasil cresceu muito economicamente sobretudo o ramo industrial. O Brasil tem o oitavo maior PIB do mundo e é o maior mercado da América Latina. O país viveu várias crises econômicas na última década, mas está amadurecendo política e economicamente, e encontra-se numa fase de reestruturação para a realidade global.

Segundo SENGE¹⁹ o crescimento tem outros impactos: “ *First, there’s technology. Then there’s globalization of business, which is related to technology. But the third is the hardest to name and yet the most challenging. It concerns the unprecedented growth of total material throughput due to all industrial activity on a global scale, the consequence stress on natural systems, and increasing complexity and interdependence. This third set of forces is one of those things we feel in our gut but it’s very difficult to describe succinctly in words. The most obvious symptoms are breakdowns-societal and ecological crises and massive institutional breakdown on an unprecedented scale*”. Ele ainda aponta que o grande problema é que as organizações são inábeis em entender e gerenciar o complexo sistema humano que têm. O crescimento e a tecnologia só agravam esta situação.

Regimes Políticos

Os regimes políticos passaram por grandes transformações, e neste final de século a democracia e o respeito às liberdades individuais passam a ser valorizadas. Com o fim dos regimes comunistas na Alemanha e na, então União Soviética, com o fim dos regimes militares na América Latina e com o fim dos sistemas raciais e imperialistas na África, o mundo vive um período de valorização do ser humano e do seu direito de ir e vir. Evidentemente, isto só é o começo,

¹⁸ dados extraídos da Web Page do Banco Mundial. Endereço: <http://www.worldbank.org/html/iecd/wdi/pdf.htm> . Table 1. Basic Indicators

as desigualdades são ainda muito grandes, mas o mundo caminha para um estado de consciência e justiça maiores. Sem dúvidas a liberdade, a possibilidade e o direito de escolha é uma realidade cada vez mais forte.

O final da guerra fria fez com que o comércio entre países tivesse uma fluidez maior. O comércio sempre existiu mesmo com países comunistas. O que acontece agora é um aumento do fluxo num território antes mais fechado. O mundo ocidental nunca deixou de consumir o petróleo vindo da União Soviética. A grande diferença é que agora o jogo é um só, o mercado está se tornando cada vez mais único. A política entra neste contexto para facilitar as relações e ajudar a criar condições para o desenvolvimento dos países neste contexto global. Uma evidência desta transformação é a força política e econômica que organismos internacionais, como a Organização Mundial do Comércio, estão adquirindo.

Organização Mundial do Comércio

Após a rodada do Uruguai²⁰ em 1995, a OMC passou a ter um papel fundamental no desenvolvimento do comércio internacional unificando e regulamentando as regras e tarifas para o comércio e servindo de fórum para dirimir dúvidas e arbitrar conflitos. Sua representabilidade e força política fazem da OMC o organismo que orienta, controla e apoia o comércio internacional.

Outro aspecto importante da OMC é a criação de padrões mínimos aceitáveis. Isto implica em condições mínimas de higiene e, principalmente, em padrões mínimos ambientais, o que obriga os países membros da OMC a respeitarem padrões mínimos de higiene e

¹⁹ Peter SENGE in GIBSON, 1997, p. 123

²⁰ http://www.wto.org/wto/legal/ursum_wp.ktm#uruguay

de comportamento ambiental, aumentando assim a qualidade de vida no presente e garantindo um futuro melhor para as pessoas e para o meio ambiente.

Apesar da OMC estar fazendo e ter feito muito pelo comércio internacional, muito ainda tem a ser feito, no sentido regulatório e quanto ao cumprimento, porém este processo está evoluindo rapidamente.

Um exemplo da maior integração e unificação dos países membros, é a formação dos blocos econômicos que praticamente eliminaram a clássica noção de fronteira para os países que participam destes blocos.

A OMC está regulamentando e ajudando no controle do comércio, cada vez mais global ou único. Todos os países estão caminhando na mesma direção ou pelo menos tendem a isto em um espaço relativamente curto de tempo.

O perfil do consumidor - o lado humano

O perfil do consumidor vem mudando significativamente nos últimos anos. O consumidor está mais exigente e mais amadurecido, o que força os produtores de serviços e produtos a tomarem posições mais responsáveis e muito mais dinâmicas.

Após a Segunda Guerra há uma explosão na taxa de natalidade, sobretudo nos Estados Unidos, conhecida como *baby boom*²¹. Segundo KOTLER²², esta geração de bebês nasce num momento de grande prosperidade no mercado americano, o que fez com que fossem criados num ambiente econômico extremamente favorável. O padrão e volume de consumo dos *baby boomers* é mais elevado do que o das

²¹ MORRISON, Ian, 1996. *The Second Curve: How to command new technologies, new consumers, and new markets*. New York: Ballantine Books. P. 73

gerações anteriores, o que fez com que, por exemplo, a partir dos anos sessenta, a indústria de carros americana acompanhasse seu crescimento produzindo carros adequados às fases que esta geração passava. Esta geração com hábitos mais consumista e exigente além de ter expandido o mercado consumidor e ditar moda ou estilo para o mundo inteiro, ela amadureceu e fez com que a padronização perdesse sua força. Não bastava ter, tinha que ser diferente. A indústria do divertimento cresceu muito e provavelmente as gerações posteriores a esta serão ainda mais exigentes.

Por um outro lado as pessoas estão se preocupando cada vez mais com elas mesmas. As organizações consideravam as pessoas como máquinas, depois como números, despesas ou apenas como parte do passivo das empresas. Porém, algumas empresas, e diga-se de passagem quase todas aquelas empresas que aos olhos do mercado têm grande valor, estão tratando seu pessoal como um ativo importantíssimo que tem grande capacidade para gerar novos negócios.

A preocupação que as pessoas têm consigo mesmas pode ser percebida pelo crescente cuidado com o corpo e alimentação, vide academias e parques, e o crescente consumo de produtos dietéticos, vitamínicos, fibrosos, sem colesterol em resumo mais saudáveis. O crescimento da indústria da diversão e da cultura nunca foi tão grande. Nunca se produziu tantos livros per capita como hoje em dia. Nunca se foi tanto a cinemas e a teatros²³. As pessoas estão cada vez mais procurando se entender e interagir de uma forma mais harmônica com o mundo em que vivem. Estão se sentindo mais responsáveis pelas suas próprias vidas, e conseqüentemente pelo meio ambiente que habitam. Felizmente, elas não sentem estes sentimentos

²² Philip KOTLER in GIBSON, 1997, p. 198

²³ NAISBITT, John e ABURDENE, Patricia, 1990. Megatrends 2000: Ten new directions for the 1990's.

apenas fora do trabalho, isto é parte das suas vidas, e com isto elas também exigem um espaço maior dentro das empresas, elas querem participar mais.

A qualidade ou programas de qualidade não são mais uma vantagem competitiva, e sim condição de sobrevivência. O grande valor destes programas foi, sem dúvida, a abertura que deram às pessoas para participar mais da empresa, colaborando com idéias e se envolvendo.

De acordo com DECI²⁴, algumas teorias no campo da psicologia mostram que as pessoas têm motivações próprias, necessidades de se relacionarem e de se sentirem competentes. Empresas que respeitam as pessoas, dão espaço para se desenvolvam e criam um clima apropriado para a integração e o progresso, acabam tendo maior envolvimento e apoio das pessoas. Este apoio e envolvimento são essenciais para tornar a empresa flexível, criativa, ágil e, principalmente, para integrá-la ao mercado.

O Brasil, neste mesmo período, viveu sua fase de regime ou ditadura militar, onde a censura mantinha o país afastado do resto do mundo e as tarifas alfandegárias mantinha o mundo afastado do Brasil. Na década de oitenta o país se livrou do regime militar e na década de noventa, seguindo uma tendência dos países membros da OMC, começou a reabrir suas fronteiras ao mundo. O mercado brasileiro com grande potencial de crescimento encontra-se num momento inicial de respeito ao consumidor e demanda produtos de melhor qualidade e com ainda pequena diferenciação, mas o país está em evolução muito rápida. As empresas multinacionais, que durante o regime militar foram a ponte de ligação com o resto do mundo, introduziam no mercado brasileiro produtos maduros em outros

²⁴ DECI, Edward e FLASTE, Richard, 1998

mercados. Esta situação começa a mudar com a redução das tarifas de importação no início dos anos 90.

A era da Informação - Descobrindo o Capital Intelectual

Todos os fatores discutidos: o ritmo do desenvolvimento tecnológico, o crescimento dos novos mercados, o amadurecimento de mercados consolidados, a mudança de perfil dos consumidores e das pessoas, as novas regulamentações do comércio internacional e a abertura político-econômica que os países estão adotando, provocam um turbilhão de mudanças nos mercados. As proteções que os países impunham aos seus mercados lentamente estão sendo reduzidas na grande maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, e tendem a desaparecer de vez. A estabilidade e a segurança dão lugar a um estado contínuo de mudança e insegurança quanto ao futuro. PRAHALAD²⁵ afirma que o futuro é cada vez menos previsível e planejável em função e qualidade e do ritmo que as mudanças ocorrem. Sugere ainda que a empresa precisa ter a “arquitetura estratégica” e o “intento estratégico” que nada mais são do que um grande quadro onde é percebido a necessidade de adquirir e desenvolver novas funcionalidades, competências e relacionamentos. O intento estratégico é o compartilhamento da visão, das aspirações e dos objetivos que direcionam a empresa. PRAHALAD critica programas como o *downsizing* “*Downsizing can be like corporate anorexia, it can make you leaner and thinner, but won't be necessarily make you healthier*”.

Afim de recuperar a estabilidade e o tempo perdido, algumas empresas embarcam em programas milagrosos que surgem como

²⁵ CK PRAHALAD in GIBSON, 1997. P. 65, p. 66 p. 67

salvadores, e na maioria das vezes, têm efeitos colaterais tão desastrosos quanto a própria inércia que viviam antes. É importante entender o mercado e conhecer as características e competências da sua própria empresa para consistentemente poder crescer.

O fator econômico determinante de todo o processo de mudança é que o poder de barganha mudou de mãos: a oferta de produtos é maior que a demanda por estes produtos. Há excesso de capacidade, e portanto ociosidade nas organizações. Não basta às empresas apenas produzir, qualquer empresa faz isto, é preciso produzir com diferenciação dos concorrentes, o que e quando os consumidores estejam dispostos a comprar. Segundo PORTER²⁶ há uma pressão muito grande para se ter estratégias claras. As empresas que não tenham uma visão clara de para onde estão indo e como estão se tornado diferenciadas e únicas, ou seja oferecendo alguma diferença em relação aos seus rivais, a um determinado grupo de consumidores, certamente serão devoradas pela intensidade da competição. Ainda segundo PORTER as organizações precisam encontrar maneiras para incorporar vantagens ao invés de ficarem apenas eliminando desvantagens.

O desenho das empresas até então era para produzir com a maior eficiência dos meios produtivos, pois num mercado que a oferta é menor que a demanda ou com poucas opções de compra, o que é oferecido é vendido. Quando a oferta é maior que a demanda ou quando há várias opções, a situação anterior se inverte e nem tudo o que é oferecido é vendido. Além do fato de que os mercados acostumados com proteções tarifárias, como o Brasil, quando estas tarifas começam a serem reduzidas propiciando a abertura das fronteiras e a conseqüente maior integração comercial, isto fez surgir concorrentes de todos os lados, oferecendo vantagens e preços que

²⁶ Michael PORTER in GIBSON, 1997, P 49, p. 52

nunca haviam sido cogitados. Estes fatores alteram as exigências das empresas fazendo com que a eficiência operacional deixe de ser o fator mais importante.

No Brasil, principalmente quando as barreiras tarifárias foram reduzidas e o país passou a participar do comércio internacional não só como exportador, mas também como importador de mercadorias, os consumidores além de passarem a ter mais opções, tornaram-se mais conscientes de seu papel, se tornando mais exigentes e tendo maior facilidade para comparar produtos e preços não só internamente, mas também com o resto do mundo.

As empresas que estavam mais distantes de seus consumidores, ou que não perceberam as mudanças de comportamento dos consumidores, bem como não entendiam as razões verdadeiras pelas quais os consumidores compravam o produto A ao invés do produto B, certamente sofreram mais, e se não modificaram seu comportamento, continuam a perder mercado, já foram compradas ou desapareceram.

Segundo MORGAN²⁷, da forma como e para qual as empresas foram concebidas com o ambiente externo ou o mercado muito estáveis, a gestão visava a eficiência operacional. O melhor modelo de gestão para operar em ambientes estáveis realmente é a hierárquica-burocrática. As características principais da hierárquica-burocrática ou da estrutura mecanicista são a departamentalização, os controles rígidos, a delimitação de deveres e responsabilidades e procedimentos. A razão para que isto seja assim é simples: já que se encontrou uma forma ótima para produzir, o sistema tem que garantir que aconteça sempre desta forma, o que é importante é produzir, uma vez que o mercado irá comprar de qualquer forma. As descrições de cargo, vários níveis hierárquicos e uma profunda obediência a esta hierarquia são instrumentos fundamentais deste sistema. Todos estes

²⁷ MORGAN, G, 1996

elementos produziram ao longo do tempo os seguintes efeitos nas organizações: infantilização de grande parte dos colaboradores, principalmente nos níveis mais baixos da hierarquia; a falta de comprometimento; a desmotivação; a produção de verdadeiros feudos fazendo assim com que a empresa perdesse a noção do todo, a integração e agilidade.

Ainda segundo MORGAN²⁸, para controlar melhor o bom desempenho das organizações adotava-se a centralização. A descentralização era ou é usada quando a empresa tem várias linhas de produtos ou de processos não sinérgicos de produção e ou vendas. A empresa cria então estruturas independentes e descentralizadas podendo assim, obter grande sucesso com uma administração muito eficiente dentro de um ambiente estável. O modelo de gestão seguido pelas unidades descentralizadas de negócios é o mesmo modelo hierárquico-burocrático. Por outro lado, havendo sinergia entre os produtos ou processos de produção e vendas a administração é normalmente centralizada.

A instabilidade do mercado tornou este sistema hierárquico-burocrático inadequado e ineficaz, GOLDRATT²⁹ tem uma frase que resume isto, “a filosofia gerencial que guia a redução de custos é radicalmente diferente da filosofia que guia para o crescimento real”. A concorrência intensificou-se e as organizações precisavam ter rapidamente os produtos que os clientes estavam dispostos a comprar. Para isto foi necessário melhorar os produtos existentes, e também lançar novos produtos. Conceitos mais elaborados de produtos e serviços começaram a surgir, atendendo efetivamente os desejos dos consumidores, ou pelo menos ofereciam opções mais próximas aos desejos dos consumidores, além do relacionamento com os consumidores ter que ser modificado por completo.

²⁸ MORGAN, G., 1996

Segundo PORTER³⁰, a tecnologia possibilita a praticamente todas as organizações acesso rápido a um novo conceito de produto ou serviço, a velocidade no desenvolvimento e na colocação do produto no mercado passaram a ser fatores decisivos e fundamentais, bem como estes produtos têm que ter um fator de diferenciação muito forte e difícil de ser copiado.

Sair na frente pode significar o sucesso de um produto, ou mesmo garantir uma patente que dará o direito de ser explorada por algum tempo sem concorrência. Para ser ágil uma organização tem que ser flexível, adaptável e muito integrada. Definitivamente, estas não são as características da estrutura hierárquica-burocrática, e portanto o desenho com o qual a grande maioria das organizações operava até então, não era o melhor para este novo ambiente muito mais dinâmico.

O que é necessário para vencer neste novo ambiente?

Os fatores percebidos e adotados pelas empresas que estão tendo melhores resultados neste mercado mais competitivo são: estar muito próxima ao mercado percebendo continuamente as necessidades deste mercado; diferenciar-se dos concorrentes, criar uma posição diferenciada sob o ponto de vista do consumidor³¹; ser rápido e eficaz para se adaptar as mudanças; e estar sempre atento aos concorrentes, às novas tecnologias e as tendências dos principais mercados. Ficar atento a tudo isto não é nada simples e praticamente impossível se estiver restrito a um pequeno grupo. O tempo é um fator decisivo. A saída para se estar mais próximo e interagir rapidamente com o mercado tem que contemplar um novo modelo de gestão que possibilite maior participação e seja descentralizado. Isto explica também porquê o planejamento estratégico passou a ser um elemento

²⁹ Eli GOLDRATT in GIBSON, 1997, p. 108

³⁰ Michael PORTER in GIBSON, 1997, p. 52

³¹ PORTER, Michael, 1980

fundamental neste novo desenho, todos precisam entender qual é o negócio.

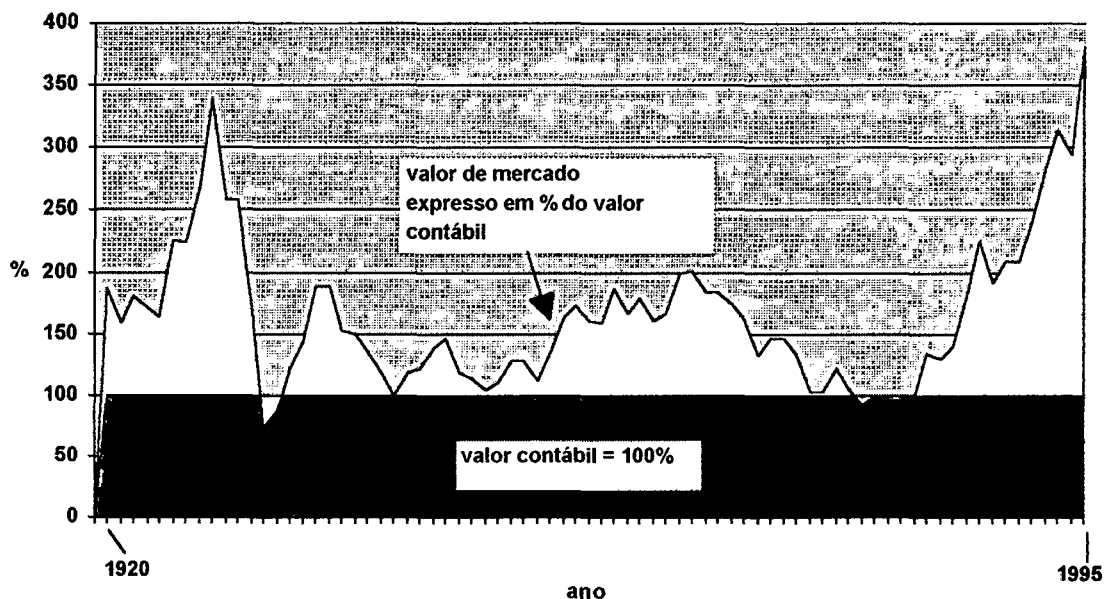
As organizações tiveram que repensar seu modelo administrativo. Antes a visão simplista da empresa era a de que a empresa funciona como uma máquina, um sistema fechado: entra matéria prima de um lado e sai produto do outro. Agora, antes de qualquer outra coisa, o sistema é aberto e o que entra é informação de um lado, esta informação interage com as pessoas transformando-se em conhecimento, que quando aplicado vai gerar um produto ou serviço para um determinado mercado. As organizações começaram a perceber a complexidade delas próprias. Como transformar informação em conhecimento e aplicá-lo com eficácia e diferenciação é que passa a ser o fator competitivo ou a vantagem da empresa. O capital não é desprezível, porém não é o fator soberano e decisivo como fora anos atrás. O acionista passa a ser um dos elementos, e não o único, que fazem parte da empresa. Clientes e empregados começam a ter importância, e passam a ser percebidos como elementos fundamentais para o sucesso da empresa, pois um é o gerador de fatos e informações, da necessidade, e o outro é quem percebe e transforma estas informações em conhecimento aplicado que resulta em produtos e serviços adequados ao consumidor.

Analisando o gráfico a seguir, Composição de preços - Dow Jones, SVEIBY³² mostra que desde 1920 o valor de mercado das empresas é maior que o seu valor contábil. O gráfico mostra que na composição média de preços das ações que compõem o índice Dow Jones desde o seu início, sempre houve uma valorização destes títulos maior que seu valor médio contábil, exceto nas no início dos anos 30 e final dos anos 70. O valor de 100% no gráfico corresponde ao valor contábil das ações. O que excede este valor mostra o valor das ações

no mercado em relação ao valor contábil das mesmas. O que esta acima ou abaixo do valor contábil é o quanto o mercado esta valorizando em média estas empresas acima ou abaixo do respectivo valor contábil médio.

Interessante notar que no mercado de ações americano, sempre valorizou-se as empresas pelo potencial que estas tinham em gerar negócios e com isto ganhar dinheiro tanto no presente como no futuro. Gerar negócios significa criar oportunidades para que seus produtos possam ser úteis e existir, ou mesmo explorar oportunidades existentes desenvolvendo produtos que atendam de forma melhor estas oportunidades.

Composição de preços - Dow Jones



³² SVEIBY, Karl E. Knowledge Management. Endereço:
<http://www.knowledgecreators.com/km/kes/moredow.htm>

Segundo BRADLEY³³, entre 1981 e 1993 das 391 aquisições feitas nos Estados Unidos a um valor médio de transação de 1,9 bilhões de dólares, foram realizadas a um preço que equivale a 4,4 vezes o valor contábil ou de livro destas empresas. As empresas que operam diretamente com o conhecimento têm valor de mercado dez vezes superior ao valor contábil de seus livros.

Como entender que empresas como a General Motors que tem um faturamento anual de US\$ 178 bilhões, lucro de US\$ 6,7 bilhões, total de ativos US\$ 229 bilhões valha no mercado US\$ 54 bilhões, enquanto a Microsoft com faturamento anual de US\$ 11 bilhões, lucro de US\$ 3,5 bilhões, total de ativos US\$ 14 bilhões valha no mercado US\$ 199 bilhões. Os ativos da GM valem no mercado 24% do seu valor contábil que contempla a depreciação, praticamente o mesmo vale para a Ford. Por outro lado os ativos da Microsoft valem no mercado 1384% a mais do valor contábil destes. De alguma forma o investidor diferencia as empresas em função do seu potencial de conquistar o mercado e a capacidade que a empresa tem em se adaptar a este mercado no presente e no futuro (ver quadro abaixo).

| Empresa | Faturamento | Lucros | Ativos | Valor de mercado | m/f ³⁴ | l/f ³⁵ | m/a ³⁶ |
|------------------|-------------|--------|---------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| General Motors | 178.174 | 6.698 | 228.888 | 54.243 | 30% | 4% | 24% |
| Ford | 153.627 | 6.920 | 279.079 | 73.923 | 48% | 5% | 26% |
| General Electric | 90.840 | 8.203 | 304.012 | 260.147 | 286% | 9% | 86% |

³³ segundo o prof. Keith BRADLEY da Open Business School (Inglaterra) e citado por EDVINSSON L, Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower; 1997; ed. Harper Business; p 5

³⁴ m/f= valor de mercado dividido pelo faturamento

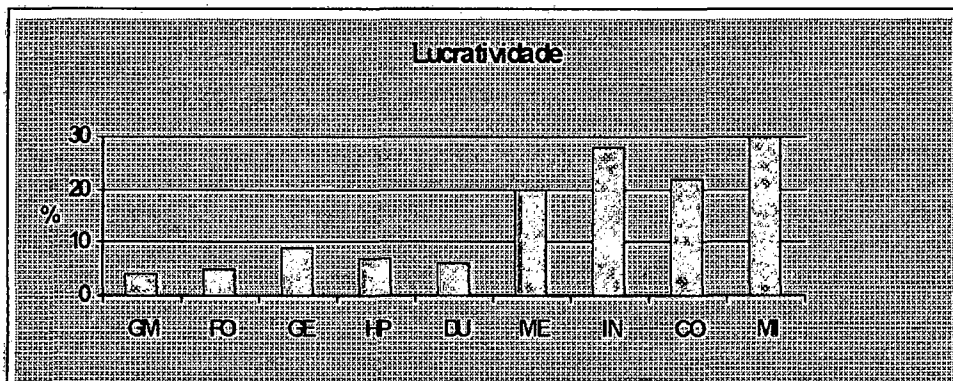
³⁵ l/f= lucros líquidos dividido pelo faturamento

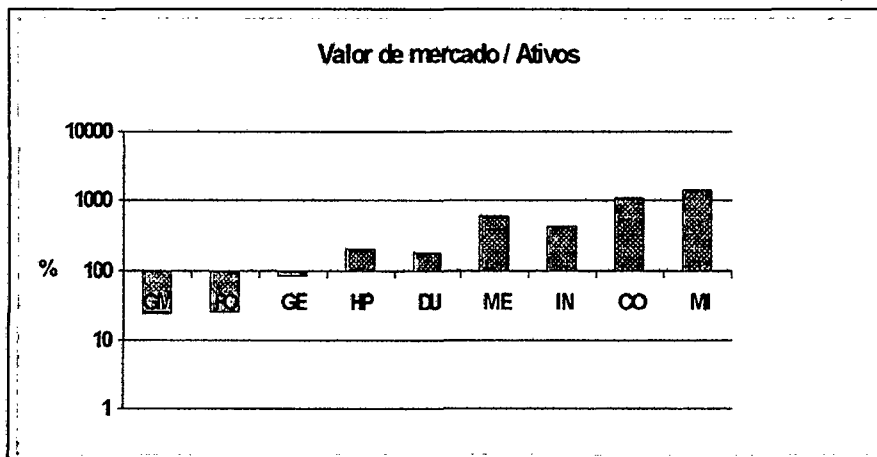
³⁶ m/a = valor de mercado dividido pelo total de ativos

| | | | | | | | |
|-----------------|--------|-------|--------|---------|-------|-----|-------|
| Hewlett-Packard | 42.895 | 3.119 | 31.749 | 65.060 | 152% | 7% | 205% |
| Du Pont | 41.304 | 2.405 | 42.942 | 77.018 | 186% | 6% | 179% |
| Merck | 23.637 | 4.614 | 25.812 | 156.964 | 664% | 20% | 608% |
| Intel | 25.070 | 6.945 | 28.880 | 125.741 | 502% | 28% | 435% |
| Coca-Cola | 18.868 | 4.129 | 16.940 | 184.861 | 980% | 22% | 1091% |
| Microsoft | 11.358 | 3.454 | 14.387 | 199.046 | 1752% | 30% | 1384% |

dados extraídos da revista Fortune. 18/03/98

Comparando a lucratividade destas empresas e a relação do valor de mercado com seus ativos, percebemos uma nítida diferença entre as a Ford e GM e as outras empresas. Um fato a destacar e que, provavelmente possa explicar estas diferenças é quanto a capacidade de reação destas empresas às mudanças em seus respectivos mercados. A capacidade de adaptação e o tempo de reação foram e são decisivos para empresas como a Coca-Cola, HP, DuPont, a Intel, a Merck e a Microsoft. Estas empresas não só reagiram a tempo, como conseguiram estabelecer uma posição de liderança em seus mercados.





A Merck é uma empresa que sempre foi líder no seu mercado com forte investimento

em pesquisa e desenvolvimento e obteve bons resultados com estes investimentos, também sempre esteve a frente de seus concorrentes nos modelos administrativos. A Merck foi a primeira empresa privada a implantar o sistema Ray³⁷. A DuPont é considerada o padrão para as empresas químicas e o seu modelo administrativo esteve sempre a frente dos concorrentes: foi a primeira empresa a adotar a carreira Y para os seus pesquisadores³⁸. A Coca-Cola mantém a Coca líder de mercado há décadas. É considerada a marca mais valorizada do mundo, valendo 39 bilhões de dólares³⁹, o que equivale a mais que o dobro do seu faturamento anual. Este valor não se conseguiu por acaso, a empresa mantém a imagem da Coca sempre atual e o produto o mais vendido do mercado. A HP, segundo MORGAN⁴⁰ estabeleceu desde a sua fundação um clima grupal associado a uma filosofia de inovação baseada nas pessoas. A HP encoraja o entusiasmo pelo trabalho, o compartilhamento de idéias e problemas numa atmosfera livre e aberta. A Intel e a Microsoft além de serem

³⁷ MIIGROM AND BOBERTS; 1992

³⁸ STEWART, Thomas; *Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations*; 1997; ed. Doubleday; p. 215

³⁹ STEWART, Thomas; *Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations*; 1997; ed. Doubleday; p. 78

⁴⁰ MORGAN, Gareth; *Imagens da Organização*; 1996; ed. Atlas; p 128

líderes em seus mercados, estão moldando o mercado com suas freqüentes inovações.

Capacidade de adaptação tem haver com respostas a mudanças e num mercado turbulento, onde a saída para aumentar a participação de mercado e a lucratividade é através da inovação e da geração de novos negócios, e não é mais através da redução de custos contemplada pelo uso do modelo hierárquico-burocrático. As organizações precisavam de um novo desenho. Este desenho deve permitir e incentivar a inovação e a agilidade.

Mais do que inovar, é preciso fazer isto entendendo, muito bem, as necessidades dos consumidores e potencial consumidores. A organização precisa, portanto estar muito próxima aos seus consumidores. A agilidade requer criatividade, flexibilidade e integração. Os departamentos, mais conhecidos como feudos ou igrejas, certamente dificultam a integração e apesar de terem sua função e importância, não permitem a integração necessária.

MORGAN⁴¹ cita algumas empresas, como consultorias e firmas de projetos, que vendem basicamente conhecimento e consideram as pessoas fonte de geração de receita, trabalham em um sistema diferente do hierárquico-burocrático. Desenvolveram sistemas chamados burocracia profissional e matricial. Nestes sistemas a hierarquia continua existindo, e não há problema algum nisto, só que com número menor de níveis hierárquicos. As pessoas têm mais autonomia e poder. Para isto a descentralização faz-se apropriada. Há uma forte tendência dos departamentos tradicionais desaparecerem dando lugar a processos. Os processos são um conjunto de funções interligadas, importantes e necessárias para se fazer um serviço, ou um produto. Os departamentos valorizam as funções separadamente, ao passo que os processos valorizam as funções dentro de um fluxo

⁴¹ MORGAN, G, 1996, p. 58 e p. 59

produtivo. A ênfase no departamento é a eficiência, fazer certo as coisas, enquanto a ênfase no processo é a eficácia, fazer as coisas certas.

O processo começa no cliente com sua necessidade e acaba no cliente com a necessidade satisfeita. Todas as funções necessárias para atender esta necessidade fazem parte de um único processo. A grande vantagem é que há uma grande interação das funções, ou entre os representantes dos antigos departamentos, unificando objetivos e problemas, tornando assim, a empresa mais ágil.

MORGAN⁴² explica que a mudança no desenho das empresas, passando de departamentos para processos ou de mecanicistas para orgânicas, tem um objetivo bem definido que é o de permitir a empresa ser mais ágil, flexível e aumentar a interação com o seu mercado, enfim ser um sistema aberto e não mais isolado do mercado. O ponto básico é a valorização da integração das funções com um objetivo bem definido de produzir um serviço x ou um produto y. Como o mercado tem um ritmo de mudanças muito acelerado, o sistema não pode ser mais fechado ele tem que ser aberto e a integração tem que ser interna e externa. Para integrar as funções é necessário integrar as pessoas que são quem executam as funções, ou seja é necessário que haja um melhor relacionamento entre as pessoas. As pessoas são a base de todo este processo de mudanças. As habilidades e as competências técnicas, administrativas e comportamentais e a forma pela qual as pessoas se relacionam entre si e dentro do contexto organizacional interno e externo, provavelmente possibilitam que as empresas tenham melhores ou piores resultados.

⁴² MORGAN, G., 1996

Segundo SVEIBY⁴³ a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o respectivo valor contábil equivale aos ativos intangíveis. Os ativos intangíveis são divididos em estruturas externas, estruturas internas e competências individuais. Os verdadeiros agentes de uma empresa são as pessoas, o resultado de suas ações são as estruturas e os ativos tangíveis ou intangíveis. As pessoas direcionam seus esforços, basicamente em duas direções: a externa ou a interna à empresa. Quando o esforço é direcionado externamente, trabalhando no mercado na construção de relacionamentos com clientes e fornecedores ou formando a imagem da empresa ou de um produto, estas pessoas estão construindo a estruturas externas da empresa. Quando as pessoas estão trabalhando internamente à empresa para manter e construir a organização, elas estão criando as estruturas internas da empresa.

Resumindo a composição dos ativos intangíveis ou do capital intelectual das empresas:

- As **estruturas externas** que são considerados as marcas e as relações com fornecedores e clientes que a empresa tem.
- As **estruturas internas** que são considerados os processos, as tecnologias, as patentes, a pesquisa e desenvolvimento, a gerência, os sistemas de informação, os softwares, os procedimentos, a cultura e as atitudes da empresa como um todo.
- As **competências individuais** que são entendidas como as experiências e educação, ou seja o conhecimento e a capacidade que as pessoas têm para agir.

Ainda segundo SVEIBY, um fato interessante é que as empresas que dão maior ênfase aos seus ativos tangíveis têm valor de mercado menor que, até mesmo, o total dos seus ativos tangíveis. A Ford é citada como exemplo de empresa com estas características. Por outro

⁴³ SVEIBY, K. E.; 1997

lado, empresas que dão ênfase nos seus ativos intangíveis têm valor de mercado superiores ao total de seus ativos ou faturamento anual, como a Coca-Cola e sua forte marca, a Microsoft com sua vasta base de clientes, as indústrias farmacêuticas com seu portfólio de produtos em desenvolvimento e marcas e patentes de produtos já no mercado. Enfim, o mercado valoriza empresas que enfatizam seus ativos intangíveis.

Depois de muitos anos, finalmente, as empresas começam a perceber os seus ativos intangíveis, e conseqüentemente a complexidade do ambiente no qual estão envolvidas. A empresa deixa de ser percebida como um sistema fechado e com poucas relações externas e passa a ser percebida como um sistema aberto. Os objetivos e análises de empresas sempre foram feitos com base em informações financeiras, bem como os planos estratégicos que definiam objetivos financeiros e participação de mercado. As demonstrações financeiras servem, principalmente para informar como os ativos de uma organização foram gerenciados e financiados num determinado período, mas eles não explicam e nem retratam o valor de mercado de uma empresa. A IBM⁴⁴ pagou aproximadamente 3,5 bilhões de dólares para adquirir a Lotus, quinze vezes o valor contábil que era por volta de 230 milhões de dólares. O que a IBM estava comprando era o potencial de pesquisa da Lotus, sua grande base de clientes, seu posicionamento forte no mercado e a marca de um produto em desenvolvimento chamado Lotus Notes, ou seja a IBM comprou o capital intelectual da Lotus.

⁴⁴ EDVINSSON e MALONE; *Intellectual Capital: Realizing Your Company's true Value By Finding Its Hidden Brainpower*; 1997; ed. Harper Business; p. 34

A base do Capital Intelectual

STEWART⁴⁵ divide o Capital intelectual das empresas de uma forma muito próxima à dada por SVEIBY⁴⁶, porém com outra nomenclatura: ele chamou de Capital Humano o que equivale às Competências Individuais na nomenclatura do SVEIBY, e destaca que o papel principal deste capital é gerar a inovação e renovação que a empresa necessita; Capital Estrutural que equivale as Estruturas Internas e tem a função de compartilhar e transportar o conhecimento dentro da organização; e o Capital dos Clientes que equivale às Estruturas Externas e que é a fonte de informações e dinheiro. Ele destaca a necessidade de se ter um objetivo, um propósito e uma estratégia muito bem definidos e compartilhados com a organização caso contrário nem o Capital Humano nem o Capital Estrutural terão razão de existir. As definições de objetivo, propósito e estratégia são extremamente importantes no processo para a captação e transformação das informações tácitas e explícitas em conhecimentos que irão transformar-se em produtos ou serviços.

Segundo SVEIBY⁴⁷, a diferença básica da era industrial para a era da informação é que na era industrial os investimentos e preocupações eram voltadas aos ativos tangíveis de uma organização. Todos os esforços eram no sentido de explorar e tirar o maior rendimento possível dos ativos tangíveis, as máquinas não podiam parar e a economia era predominantemente de escala. A razão econômica que apoiava a era industrial era que a demanda por produtos era maior do que a oferta pelos produtos, e praticamente o que era produzido era vendido. Os mercados estavam em fase de crescimento e o consumidor tinha, em média, uma renda mais baixa

⁴⁵ STEWART, Thomas A., 1997, p. 76 e p. 77

⁴⁶ SVEIBY, Karl E., 1997

comparando-se com a atual e um perfil menos exigente. Não que o consumidor não fosse exigente, mas o seu poder era menor do que é hoje. A era da informação valoriza os ativos intangíveis que é por onde a informação circula e se transforma dentro das organizações. Economicamente o que apoia a era da informação é que a oferta de produtos é maior que a demanda por produtos, nem tudo o que é produzido é vendido. O mercado para muitas indústrias é maduro quando não em declínio e o consumidor tem mais espaço para exercer o seu poder, e ainda esta mais exigente. A necessidade de criar novas formas de conquistar os clientes leva às mudanças contínuas e a economia é predominantemente mais a de escopo.

Ainda segundo SVEIBY⁴⁸, a informação é o elemento base para se trabalhar, pois as organizações precisam criar novas oportunidades afim de conquistar novos consumidores e mercados. Para criar novas oportunidades, e estas têm que estar mais próximas aos desejos dos consumidores, é preciso entender o mercado e o consumidor. Só se entende o mercado e o consumidor com informações sobre os mesmos. A informação isolada não tem efeito algum, é preciso interpretá-la e transformá-la, pois a diferença entre o sucesso e o fracasso começa neste ponto. Informações são fáceis de se obter atualmente, porém a interpretação e a transformação das informações, que é a parte das pessoas, é que faz a diferença. Os sistemas e toda a tecnologia disponível ou conduzem as informações para as pessoas ou seguem padrões de transformação e ação pré-estabelecidos pelas pessoas. As estruturas internas do capital intelectual são para dar suporte as pessoas. Quem percebe mudanças de padrão e articula informações criando algo novo são as pessoas. As pessoas são diferentes uma das outras, suas percepções de um mesmo fato variam radicalmente de um ser para outro. Cada

⁴⁷ SVEIBY, karl E., 1997

indivíduo tem sua própria forma de perceber e sentir o mundo, e portanto os fatos e as informações são percebidas de formas diferentes por diferentes indivíduos. Consequentemente as articulações ou os produtos destas articulações têm grandes chances de ser diferentes, visto que os entendimentos foram diferentes. Quanto mais percepções se tem de um determinado fato, maior tende a ser o entendimento da situação ou deste fato, e mais abrangente serão as articulações e os seus resultados.

Resumindo, resultados mais abrangente são decorrentes de percepções individuais e coletivas mais abrangentes, e caso estas percepções sejam transformadas em produtos ou serviços, maior é a chance de sucesso. As percepções que as empresas têm são feitas pelas competências individuais através das estruturas externas e as transformações, também idealizadas e feitas pelas competências individuais que são suportadas pelas estruturas internas. Os resultados dependem do capital intelectual das organizações, ou de como o capital intelectual é articulado e valorizado nas organizações.

As estruturas internas e externas do capital intelectual são idealizadas, criadas e construídas pelas pessoas. SVEIBY⁴⁹ propõem que a competência das pessoas é constituída por cinco elementos mutuamente dependentes:

- **Conhecimento explícito:** que é o conhecimento de fatos e pode ser adquirido através da obtenção de informações em geral ou da educação formal dada em escolas e universidades.
- **Habilidades:** é o saber fazer ou como fazer. É ter proficiência física e mental ao praticar uma determinada atividade. As habilidades podem ser adquiridas através da prática e do

⁴⁸ SVEIBY, Karl E., 1997

⁴⁹ SVEIBY, K.E.; 1997; p 35 cap. 3

treinamento e envolvem o conhecimento de regras de como proceder, bem como capacidade de comunicação.

- **Experiência:** é adquirida principalmente através de atos passados que tiveram sucesso ou fracasso.
- **Valores de Julgamento:** são as percepções do que os indivíduos acreditam ser certo ou errado. Estes valores agem em cada indivíduo como filtros, inconscientes e conscientes, nos seus processos de aprendizagem.
- **Redes Sociais:** são redes construídas a partir dos relacionamentos com outras pessoas dentro de uma determinada cultura e ambiente.

A importância de perceber a competência desta forma é que a competência passa a interagir e ser dependente do contexto, ou seja a competência depende dos conhecimentos obtidos, das habilidades e experiências adquiridas, dos diferentes valores individuais e das relações que os indivíduos estabelecem entre si, que estão impregnadas com a cultura destes indivíduos e do ambiente no qual estas relações estabeleceram-se. O contexto, os valores pessoais e culturais dos indivíduos e das organizações, o conhecimento específico ou explícito, as habilidades e as experiências devem ser analisados em conjunto, pois a competência de uma organização é o conjunto das competências do grupo de pessoas que compõem as empresas.

Perceber as relações que existem entre competências individuais, competências organizacionais e ambiente, é entender um pouco da complexidade das organizações, a importância da cultura organizacional, das estruturas internas e das estruturas externas.

As constantes mudanças exigem criatividade e agilidade para que as empresas se adaptem. A adaptação é criada quando a informação, que vem do mercado, é articulada pelas competências

individuais da empresa que estão apoiadas nas estruturas internas, e o resultado destas articulações se manifestará nas estruturas externas e ou internas da empresa. O resultado ou a adaptação normalmente vem de uma nova maneira de se perceber os fatos. A adaptação pode ser um produto, um serviço, um novo componente, uma nova forma de trabalho, uma nova imagem, um novo posicionamento, qualquer coisa.

Tendo em vista que o agente transformador são as pessoas como fazê-las mais produtivas? Na era industrial bastava ligar as máquinas e medir o resultado no final para saber se a produção foi eficiente. As medições quantitativas são fáceis de fazer, mas como medir a eficiência das pessoas na era da informação? Número de idéias por hora? Número de pedidos por comprador? Isto não significa nada, se as idéias não forem boas e se os pedidos forem fechados sem muito critério, estas medidas não indicam nada. O que importa na era da informação são os resultados obtidos, porém como atingir os resultados também é importante, pois as pessoas não funcionam como as máquinas. As máquinas são movidas por energia elétrica ou qualquer outra fonte física de transferência de energia. E as pessoas, o que as movimentam?

Segundo pesquisas feitas por DECI⁵⁰ são três os principais elementos que motivam as pessoas e permitem que elas sejam criativas: a motivação intrínseca; a necessidade de se sentirem competentes; e a necessidade de se relacionar com os outros. Salários, prêmios por desempenho, não são motivadores, e sim exercem muito mais um papel de controladores de comportamento. Os controladores normalmente obtêm resultados enquanto estão presentes, porém inibem a criatividade e o real comprometimento das pessoas. Que fique claro que salários são importantes e necessários, porém não

⁵⁰ DECI, Edward L. e FLASTE, Richard, 1998

devem ser usados como fatores motivacionais, pois o rápido resultado a curto prazo tem efeitos colaterais à médio prazo, como o de se fazer o mínimo necessário apenas para manter a recompensa. As pesquisas revelam também as conseqüências negativas no clima organizacional como resultado de competições. As competições premiam um e punem o resto. Em competições esportivas é normal que as pessoas estejam ali por uma escolha própria, competição nas empresas as pessoas não têm escolha. Empresas que perceberam isto começam também a entender a importância do clima organizacional, da saúde física e mental das pessoas. O clima organizacional é parte das estruturas internas. Empresas que são criativas têm um profundo respeito pelas pessoas e dão espaço e liberdade para que elas possam deixar aflorar a todo o seu potencial criador, visto que a motivação intrínseca está atuando, mas dão também senso de responsabilidade às pessoas. Responsabilidades e motivação fazem com que as pessoas estejam comprometidas e compromissadas com a empresa.

Entender o que motiva as pessoas e como motivá-las é de fundamental importância na era da informação, pois são os responsáveis pela capacidade da empresa em adaptar-se ao mercado, responder aos clientes e a concorrência com a velocidade necessária, criar novos produtos, novos conceitos, enfim criar o espaço para que a empresa exista e cresça. O clima organizacional é importante para que os indivíduos possam desenvolver suas potencialidades e competências.

A integração entre as pessoas é fundamental tanto para agilizar processos como para enriquecer o conteúdo das análises. E ainda garantem maior o comprometimento de todos. As estruturas internas são os meios principais para facilitar a integração da empresa. Sistemas de informação únicos e integrados evitam que haja várias fontes de informação ou várias bases de dados e ao mesmo tempo

colocam as pessoas mais próximas umas das outras através dos correios eletrônicos. Os outros componentes das estruturas internas têm a função de orientar e agilizar o fluxo de informações menos estruturadas.

Um instrumento muito importante para que a empresa conheça mais o seu negócio, a si própria e aonde quer chegar e como, é o planejamento estratégico. Quando a empresa toda trabalha por processos, tem poucos níveis de supervisão e precisa ter agilidade e flexibilidade, sendo descentralizada, o instrumento administrativo que faz com que tudo isto tenha uma direção bem definida é o plano estratégico. O plano estratégico faz com que a empresa entenda e perceba suas competências, bem como onde quer e pode chegar. Para isto analisa-se o mercado, suas necessidades e características, e tem-se, então, uma visão do que a empresa espera deste mercado, o que ela pode oferecer e como ela vai concretizar isto. O compartilhamento destas informações, objetivos e visão deve direcionar as ações do dia a dia das empresas. Todos devem saber onde e como querem chegar, isto torna as decisões muito mais rápidas, fáceis e principalmente compreensíveis. As pessoas precisam sentir que estão contribuindo para a que empresa atinja os objetivos estabelecidos.

As empresas que dão pouca importância ao capital intelectual fazem planos estratégicos e consideram como objetivos apenas a participação de mercado, a lucratividade e no máximo mais algum objetivo financeiro. As pessoas que participam da elaboração do plano normalmente é a alta gerência da empresa e a divulgação é mínima. A empresa tem uma clara visão de onde chegar, mas como fazer para chegar lá não é compartilhado por quem vai ajudar a empresa chegar lá, e portanto interpretações diferentes surgem e há dissipação dos esforços. Muita energia é desperdiçada e os resultados não são bons. As empresas que dão importância ao capital intelectual formulam

planos com a participação de mais níveis e a difusão é a máxima possível, tornando-os mais consistentes, completos e com chances de serem bem sucedidos. Todos sabem qual o direcionamento desejado.

KAPLAN⁵¹ descreve o Balance Scorecard como uma ferramenta que: *“provides managers with the instrumentation they need to navigate to future competitive success. Today, organizations are competing in complex environments so that an accurate understanding of their goals and the methods for attaining those goals is vital. The Balance Scorecard translates an organization’s mission and strategy into a comprehensive set of performance measures that provides the framework for strategic measurement and management system. The Balance Scorecard retains an emphasis on achieving financial objectives, but also includes the performance drivers of these financial objectives. The scorecard measures organizational performance across four balanced perspectives: financial, customers, internal business processes, and learning and growth. The BSC enables companies to track financial results while simultaneously monitoring progress in building the capabilities and acquiring the intangible assets they need for future growth.”*.

Ainda segundo KAPLAN, *“the real power of the Balance Scorecard occurs when it is transformed from a measurement system to a managerial system. As more They see how it can be used to: clarify and gain consensus about strategy; communicate strategy throughout the organization; align departmental and personal goals to the strategy; link strategic objectives to long-term targets and annual budgets; identify and align strategic initiatives; perform periodic and systematic strategy reviews; and obtain feedback to learn about to improve strategy”*.

⁵¹ KAPLAN R.; The Balance Scorecard; 1996; ed. HBS Press. p.2 e p.47

O *Balance Scorecard* é uma metodologia que a partir da visão e da estratégia da empresa define e relaciona objetivos a serem alcançados, medidores para estes objetivos, define valores alvo e por fim, lista as ações a serem tomadas. Tudo isto é aplicado dando-se os seguintes enfoques: o financeiro, o de clientes, o de processos internos e o último de aprendizagem e crescimento. Com o uso deste instrumento consegue-se quantificar o quanto uma empresa conseguiu cumprir sua estratégia tendo em vista a visão que orientou todo o processo. A grande evolução é que a empresa é vista como um todo: clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento e finanças, ou seja ativos tangíveis e intangíveis: estruturas externas, estruturas internas, competências individuais e indicadores de desempenho financeiros contábeis.

EDVINSSON⁵² numa linha muito próxima ao Kaplan, desenvolve para a Skandia Navigator⁵³ que é uma metodologia, muito parecida com o *Balance Scorecard*. A metodologia do Navigator consiste em estudar muito bem a organização e o mercado, bem como os concorrentes, a partir disto definir uma visão, os fatores de sucesso que levam a esta visão, estabelecer indicadores que meçam a evolução da empresa em relação a esta visão. O Navigator, também analisa e estabelece objetivos levando em conta os seguintes focos: o foco financeiro; o foco no consumidor; o foco nos processos; o foco na renovação e desenvolvimento e o foco no ser humano.

Quando as metodologias mencionam clientes, isto é parte das estruturas externas do capital intelectual. Quando mencionam processos internos e desenvolvimentos e renovação, isto é parte do processos internos e das competências individuais do capital intelectual.

⁵² EDVINSSON Leif. e MALONE, Michael, 1997

⁵³ EDVINSSON Leif. e MALONE, Michael, 1997, p. 65

A importância destas metodologias é a de justamente criar um mecanismo de medição ou monitoramento que leve a empresa como um todo para o onde ela quer ir, e principalmente como a empresa quer chegar lá. Perceber a complexidade, ou o capital intelectual das empresas, garantindo assim que a empresa caminhe para atingir seus objetivos é o que dá consistência e faz com que estas metodologias dêem certo.

Interessante que o capital intelectual é o que faltava para que as empresas dessem consistência aos seus planos e percebessem a complexidade do ambiente, interno e externo, em que estão inseridas, porém o valor das empresas sempre esteve profundamente associado ao potencial do capital intelectual.

Resumo

Ambientes competitivos são caracterizados por grande concorrência entre as empresas fazendo assim, com que haja remodelações e melhorias constantes nos produtos existentes e, também, o lançamento de novos produtos. A proximidade com clientes ou potenciais clientes é essencial para que se possa tanto conquistá-los como mantê-los. A disputa é praticamente diária, e elementos como o tempo de atendimento, as necessidades dos clientes ou o lançamento de produtos e a renovação e a inovação de conceitos são decisivos, visto que entrar com um produto primeiro no mercado pode vir a ser uma grande vantagem. As margens de lucros crescem e decrescem rapidamente. O sucesso e o fracasso estão sempre presentes. A tecnologia é encarada como um fator mínimo de sobrevivência, chegando no máximo a ser percebida como uma vantagem competitiva a curto prazo. Enfim, o ambiente externo apresenta-se turbulento e faz com que as empresas estejam em

constante mutação, melhorando produtos e serviços, redefinindo conceitos, posicionamentos e relacionamentos quanto a clientes, fornecedores, acionistas e colaboradores. Segundo MORGAN⁵⁴, o tempo ou o “timing” é um fator muito importante e a estrutura hierárquica-burocrática, departamentalizada, mecanizada não suporta a flexibilidade e a velocidade necessárias para competir neste ambiente turbulento.

A estrutura organizacional mais adequada para atuar num mercado turbulento são aquelas que favorecem os relacionamentos externos, a mudança e a rapidez nos processos internos. Os departamentos dão lugar a processos multifuncionais bem focados em segmentos e clientes, as relações com clientes e fornecedores estreitam-se, o número de níveis hierárquicos diminuem, as descrições rígidas de cargos desaparecem, os sistemas de informação integram-se, a estratégia é um importante fator de integração, posicionamento e divulgação dos objetivos e valores da empresa, as pessoas têm seu poder aumentado *empowerment* e passam a ser percebidas como geradoras de receitas ao invés de despesas necessárias.

Os Balanços, Demonstrativos de Resultados e Fluxos de Caixa vêm se mostrando razoavelmente adequados para lidar com ativos e passivos tangíveis, porém não encontramos nestes instrumentos a explicação para a diferenças encontradas entre o valor de livro⁵⁵ e o valor de mercado⁵⁶ das empresas. As últimas aquisições de empresas no mercado americano foram feitas a valores que em média ficam 4 vezes maior que o valor de livro das empresas⁵⁷. O que faz com que as

⁵⁴ MORGAN, G., 1996, p. 37 e 38

⁵⁵ Valor de livro = total de ativos - o passivo circulante

⁵⁶ Valor de mercado das empresas na Bolsa de Valores que equivale ao número de ações de uma empresa multiplicado pelo valor de suas ações cotadas na Bolsa de Valores

⁵⁷ EDVINSSON, Leif, 1997

empresas valham mais que seus ativos, valor de livro ou fluxo de caixa descontados, certamente, tem haver com sua capacidade de gerar receita no presente e no futuro. Esta capacidade vem de seus produtos atuais e de seu potencial em adaptar-se num mercado em constante evolução, ou seja atender necessidades futuras do mercado. Num mercado cada vez mais competitivo os ativos de uma empresa, exceto patentes com longa duração, não tem como garantir a sobrevivência das empresas a menos que sofram continuamente adaptações para tal. Basicamente quem percebe a necessidade e idealiza estas adaptações são as pessoas que formam a parte principal do Capital Intelectual das empresas.

O Capital Intelectual, de acordo com a nomenclatura dada por SVEIBY⁵⁸, é composto de estrutura externa, estrutura interna e competências individuais. As estruturas externas são compostas pelas relações que a empresa mantém com clientes e fornecedores, pelas marcas e imagem da empresa. As estruturas internas são compostas pelos processos internos, o gerenciamento da empresa, os procedimentos, a cultura, a pesquisa e o desenvolvimento entre outros fatores internos. Por fim, a competência das pessoas vão desde de a educação formal das pessoas até suas experiências. Como centro das estruturas internas e externas e da competência individual estão, evidentemente, as pessoas, e é este um aspecto importante a destacar. As pessoas como o foco de criação de valor para as empresas, sendo este o elemento gerador e concretizador de idéias que virão a ser produtos, relações ou serviços e que levarão as empresas a conquistarem seus respectivos mercados, e conseqüentemente, darão às empresas condições de sobreviverem e evoluírem num mercado tão competitivo. A estratégia aparece como um importante elemento de ligação, aglutinador e direcionador para empresas que vivem em

⁵⁸ SVEIBY, Karl E., 1997

ambientes turbulentos e incertos, e que valorizam seu capital intelectual como fonte de criação de valor e crescimento.

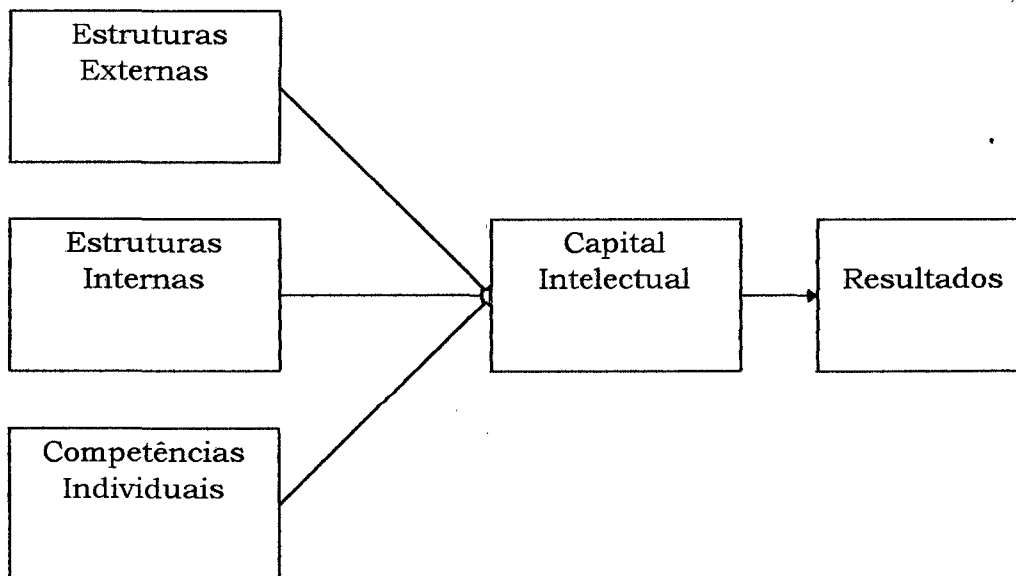
Cap. 3 - Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo tem o objetivo de validar o tema proposto. O tempo disponível para a realização deste trabalho não permitiu pesquisar um número maior de empresas, e portanto a pesquisa tem o caráter puramente exploratório.

A finalidade da pesquisa exploratória de campo é verificar se há evidências de que as empresas que melhor desenvolveram e valorizaram o seu capital intelectual obtiveram melhores resultados que as outras empresas que não valorizaram adequadamente o seu respectivo capital intelectual.

Todas as empresas participantes estão inseridas em ambientes competitivos, são empresas nacionais e multinacionais, pertencem a vários setores diferentes e tem portes diferentes, porém prevalecem as de médio e grande porte.

A pesquisa foi desenvolvida conforme o esquema abaixo:



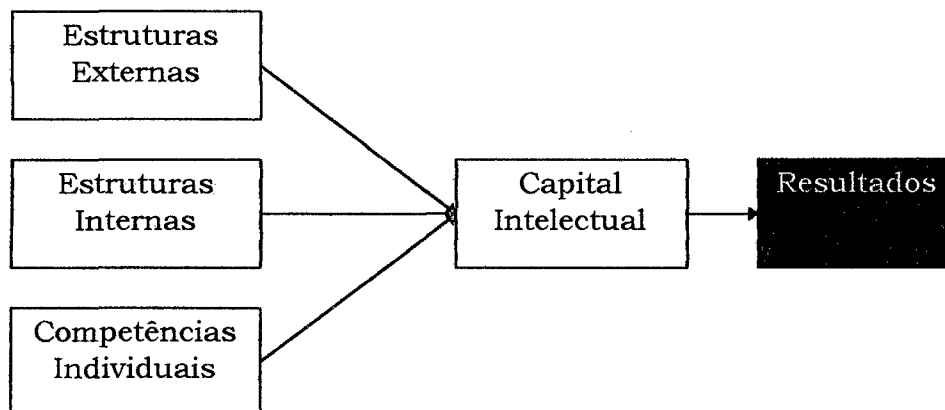
As perguntas objetivam identificar como as empresas desenvolvem cada uma das partes que constituem o seu capital intelectual e os resultados obtidos como fruto deste desenvolvimento. As perguntas têm um foco bem definido para verificar e descrever como a empresa atua em relação às estruturas internas, às externas e às competências individuais. Os resultados serão medidos em termos de aumento de participação no mercado, aumento de faturamento e volume produzido. Perguntas sobre a lucratividade ou outros índices financeiros não foram feitas, pois as empresas pesquisadas tinham composições diferentes de capital, o que poderia resultar em números pouco comparáveis, ou mesmo distorcidos.

Os questionários foram enviados às empresas por correio ou *E-Mail*, e após o preenchimento estes eram devolvidos, normalmente pela mesma via que foram recebidos. Não houve entrevistas pessoais, porém algumas empresas entraram em contato para dirimir dúvidas quanto ao preenchimento. Como a pesquisa abrange muitas áreas dentro das empresas, as pessoas contatadas nas empresas distribuíam o questionário para as áreas mais apropriadas para preenchê-lo.

A seguir a integra do questionário passado dividido pelas seguintes áreas de pesquisa:

- perguntas para avaliar os resultados;
- perguntas para avaliar o contexto e as estruturas externas;
- estruturas internas destacando o papel da estratégia;
- estruturas internas e competências individuais.

Medidas para a Avaliação dos Resultados



As perguntas são relativas ao crescimento relativo e absoluto da empresa, e basicamente irão mostrar se a empresa está conquistando mercado, se está se mantendo ou perdendo mercado. A intensidade de crescimento é importante para indicar a agressividade do mercado ou da empresa. Estas perguntas são necessárias para retratar de fato o que ocorre com a empresa em termos de resultados. O faturamento pode crescer simplesmente porquê o mercado está crescendo, porquê houve aumento de preços ou porquê realmente a sua participação de mercado está aumentando. Estes três índices devem ser analisados em conjunto para que se tenha o entendimento correto do contexto. A situação ideal é que o faturamento suba, o volume suba e a participação de mercado, também aumente. O critério de corte ou de separação das empresas consideradas bem sucedidas será justamente este: a empresa deve ter os três números positivos.

1. Faturamento (R\$): ano 1995 : R\$ _____
 ano 1996 : R\$ _____
 ano 1997 : R\$ _____

2. Volume de Vendas (unidades): ano 1995 : _____
 ano 1996 : _____
 ano 1997 : _____

3. qual é a evolução do índice de participação de mercado⁵⁹ da empresa nos últimos 3 anos ?

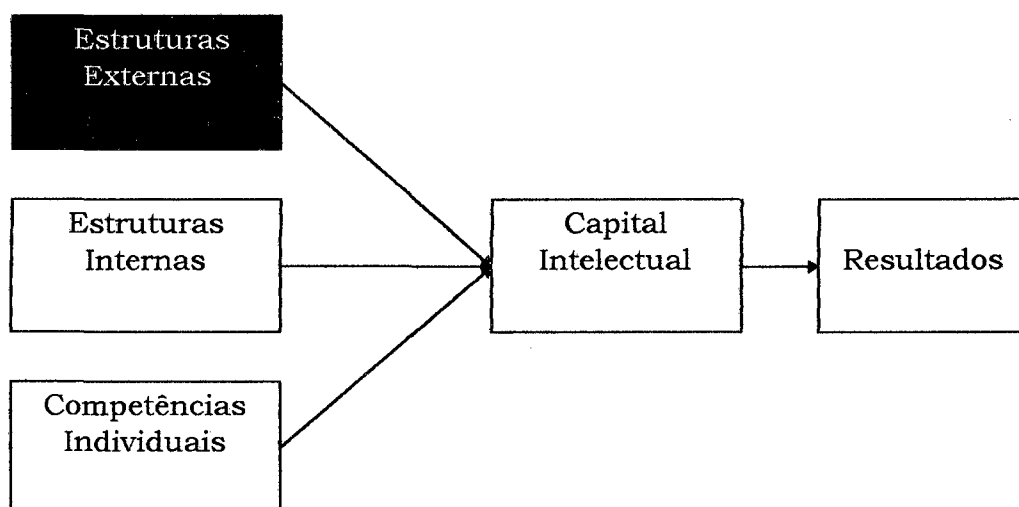
1995 : _____%

1996 : _____%

1997 : _____%

4. posição no ranking setorial: _____

Contexto e estruturas externas



As perguntas referentes ao contexto e as estruturas externas visam perceber a estabilidade ou instabilidade dos mercados nos quais as empresas atuam, indicar a complexidade da empresa em termos de gerenciamento dos produtos ofertados ao mercado, e conseqüentemente a necessidade de integração da empresa, identificar o tipo de relação que se espera ter com os clientes, indicar a dinâmica do setor de atividades, como os produtos estão posicionados no mercado, qual relação com clientes e fornecedores, como é o

⁵⁹ market share

desenvolvimento de produtos, como está a distribuição de clientes e o atendimento dado a estes.

5. número de produtos e serviços oferecidos ao mercado:

6. número de concorrentes: _____

1. características do mercado:

- ☐ venda direta ao consumidor final
- ☐ venda através de distribuidores
- ☐ venda a outras indústrias

8. a empresa opera num setor mais caracterizado por:

- ☐ desenvolvimento inicial
- ☐ em crescimento
- ☐ maduro
- ☐ em declínio

10. quantos produtos são responsáveis por 80% do faturamento: _____

11. quantos produtos concorrentes existem em média para os produtos do item anterior : _____

12. o ambiente externo pode ser considerado como:

- ☐ estável
- ☐ pouco estável
- ☐ instável
- ☐ muito instável

13. quantos produtos ou serviços estão em cada uma destas fases:

- ___ % dos produtos estão em desenvolvimento inicial
- ___ % dos produtos estão em crescimento
- ___ % dos produtos estão maduro
- ___ % dos produtos estão em declínio

14. quantos produtos são considerados novos pela empresa:_____

15. qual o faturamento que provem destes novos produtos:_____

34. dentre os clientes da empresa como se distribui a freqüência ou contato de visitas aos clientes?

(___%) dos clientes não são visitados

(___%) dos clientes são visitados somente quando solicitado

(___%) dos clientes recebem visitas periódicas,

freqüência:_____

(___%) dos clientes mantém contato permanente via EDI⁶⁰ ou Internet ou outra forma

35. qual a abordagem que a empresa usa para desenvolver seus produtos e serviços?

() pesquisa de mercado. Qual a periodicidade? _____

() faz painéis com clientes

() faz painéis com clientes e não clientes ou potencial clientes

() o cliente participa ativamente do desenvolvimento de novos produtos

36. qual o número de clientes ativos que a empresa possui?

⁶⁰ Eletronic Data Interchange : troca de informações eletrônica

- _____ clientes novos, que compram a menos de 1 ano
- _____ clientes que compram entre 1 e 3 anos
- _____ clientes que compram entre 3 e 7 anos
- _____ clientes que compram a mais de 7 anos

37. existe serviço de atendimento ao consumidor?

() não

() sim.

38. em função do total de compras como se caracteriza o relacionamento com fornecedores

(____%) dos materiais são compras de oportunidade

(____%) dos materiais tem contrato de fornecimento

(____%) dos materiais tem programação de entrega

(____%) dos materiais o fornecedor tem acesso às necessidades

da empresa

(____%) dos materiais o fornecedor desenvolve produtos em

parceria com a empresa

(____%) dos materiais o fornecedor participa da fase de

concepção do produto

39. quais são os serviços terceirizados pela empresa

() refeitório

() ambulatório

() jardinagem, vigilância e limpeza

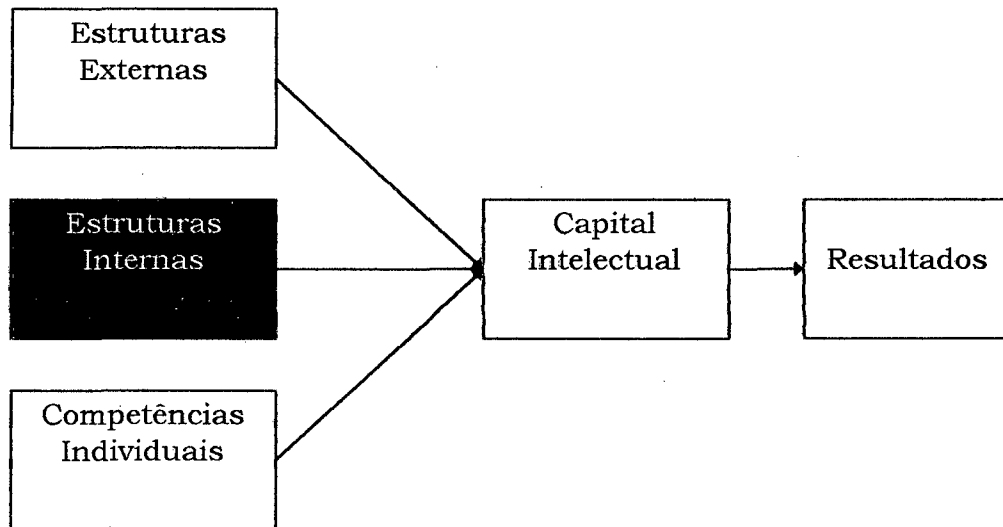
() manutenção

() produção (____%) porcentagem terceirizada

() vendas - representantes externos

() outros especificar : _____

Estruturas Internas - Estratégia



A estratégia está destacada, pois é o principal elemento aglutinador da empresa. Ter um plano estratégico bem elaborado faz a empresa perceber exatamente qual o seu papel, seus pontos fortes, qual o mercado que pretende atacar e como pretende conquistá-lo. A divulgação é importante para que todos na empresa tenham a mesma percepção de quais são os objetivos da empresa, o que é importante para a empresa, quais são os valores existentes e desejados, enfim o que se espera de quem participa desta organização.

Sem uma estratégia bem definida e bem difundida, a empresa não está sinalizando aos seus funcionários o que quer, como quer e porquê quer. Quando as pessoas não entendem ou não percebem razão e objetivo nos seus atos, dificilmente irão se comprometer ou se envolver com a empresa ou com os resultados a longo prazo. Dificilmente a organização irá se destacar das demais sem pessoas interessadas e comprometidas.

As perguntas desta parte objetivam perceber como a empresa está se articulando e o que é importante para a organização para conquistar seu mercado.

9. estratégia básica de competição: ☐ liderança em preço
☐ diferenciação

12. qual destes fatores é o que mais diferencia sua empresa das demais:

- ☐ eficiência operacional (produção, distribuição e vendas)
☐ pesquisa e desenvolvimento (inovação)
☐ imagem/ propaganda / marketing
☐ outros

 mencionar:_____

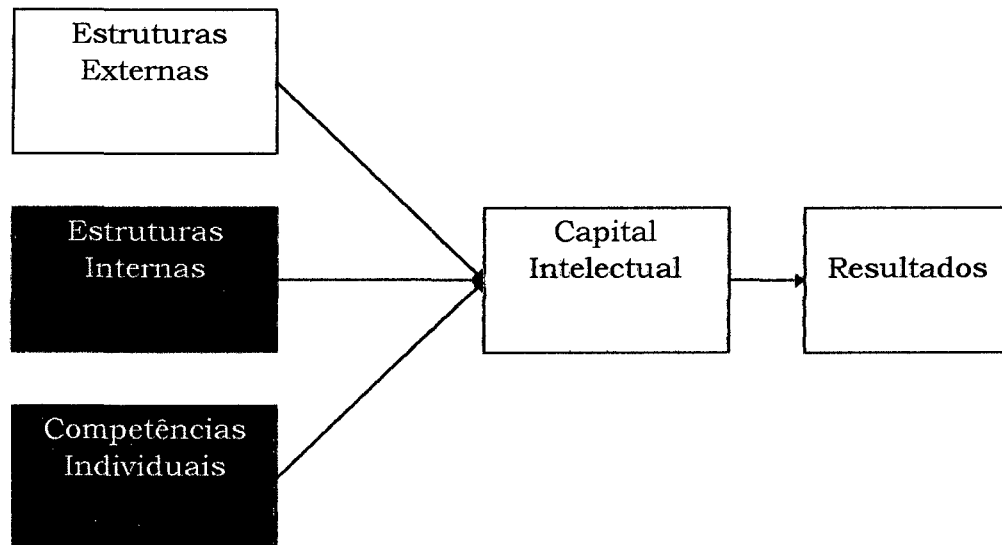
21. quais os níveis que participam da elaboração do plano estratégico:

- ☐ não há plano estratégico
☐ alta gerência
☐ média gerência para cima
☐ gerência de linha para cima
☐ operacionais para cima
☐ todos exceto “outros”
☐ _____

22. até que nível da empresa é divulgado o plano estratégico

- ☐ não há plano estratégico
☐ alta gerência
☐ média gerência para cima
☐ gerência de linha para cima
☐ operacionais para cima
☐ todos

Estruturas Internas e Competências Individuais



As perguntas que seguem objetivam entender e perceber como a empresa adquire, desenvolve e mantém as estruturas internas e as competências individuais. As empresas querem agilidade, pessoas criativas, participativas, envolvidas e muito mais, porém muitas vezes criam e usam modelos e estruturas que bloqueiam, impedem, cerceiam e inibem tudo aquilo que dizem querer. Um dos objetivos destas perguntas é justamente perceber o quanto as estruturas internas estão ajudando e apoiando as competências individuais da organização. A empresa tem um desenho que incentiva ou se contrapõem ao que a empresa quer, se é que quer.

17. a empresa trabalha

- ☐ por processos e tem ____ processos⁶¹ principais
- ☐ por departamentos/funções
- ☐ por sistema matricial
- ☐ outros _____

⁶¹ Número de processos principais da empresa

18. número de níveis hierárquicos : _____

19. informações relativas às funções abaixo:

| | presidente e diretores | gerência 62 | outros |
|---|---------------------------|----------------|--------|
| escolaridade ⁶³ | | | |
| experiência ⁶⁴ | | | |
| tempo na função (anos) | | | |
| idade média | | | |
| número de colaboradores | | | |
| gastos com treinamento ⁶⁵ | | | |
| participação em feiras ⁶⁶ e afins | | | |
| porcentagem do salário anual que é variável ⁶⁷ | | | |
| porcentagem do salário variável que é atribuída ao programa de distribuição de ações | | | |
| porcentagem do salário variável que é atribuída à participação nos lucros | | | |
| salário médio | | | |
| participação em job rotation | | | |
| número de promoções no último ano | | | |
| porcentagem de promoções com pessoal interno ⁶⁸ | | | |
| numero de pessoas que tem contato direto com clientes | | | |
| turnover ⁶⁹ | | | |

⁶² nível gerencial que se reporta diretamente à diretoria

⁶³ escolaridade média → opções: 1º Grau completo, 1º grau incompleto, 2º grau completo, 2º grau incompleto, universidade completa, universidade incompleta e mestrado ou maior

⁶⁴ experiência = número médio de anos que trabalha

⁶⁵ gastos acumulados em treinamento por pessoa por ano na mesma unidade do faturamento ou seja em (R\$/pessoa ano) ou (US\$/pessoa ano)

⁶⁶ participação em feiras ou congressos. Opções: não participa; eventos nacionais; eventos internacionais; eventos nacionais e internacionais

⁶⁷ porcentagem média do salário anual que é variável. Para empresas que não tem salário variável colocar zero

⁶⁸ porcentagem de colaboradores da empresa promovidos em relação ao total de promoções. O restante das promoções foi ocupada por pessoas trazidas do mercado

⁶⁹ relação entre o número de pessoas que deixaram a empresa e os cargos existentes

| | | | |
|----------------------------|--|--|--|
| número de estagiários | | | |
| rookie ratio ⁷⁰ | | | |

23.a avaliação de desempenho segue qual dos modelos abaixo:

- ☐ é avaliado pelo chefe direto
- ☐ é avaliado também pelo chefe do chefe
- ☐ é avaliado também por outros departamentos
- ☐ é avaliado também por companheiros
- ☐ é avaliado também por clientes
- ☐ avaliação 360° (avalia também seus superiores)

24.estilo de gestão pode se assemelha mais a:

- ☐ funções e responsabilidades bem definidas
- ☐ trabalha constante com grupos multifuncionais
- ☐ planejamento participativo e autonomia parcial de ação
- ☐ atuação independente, porém de forma cooperativa

25. quais dos elementos encontram-se presentes na empresa

(assinalar quantos forem necessários):

- ☐ controle rigoroso de custos
- ☐ relatórios de controle freqüentes e detalhados
- ☐ incentivos baseados estritamente a objetivos quantitativos
- ☐ forte coordenação entre funções de P&D, produção e marketing
- ☐ incentivos baseados em medições subjetivas dos objetivos
- ☐ reputação em qualidade e liderança tecnológica
- ☐ habilidades em engenharia de processos
- ☐ produtos de desenhados para serem facilmente fabricados

⁷⁰ rookie ratio é a porcentagem de colaboradores com menos de 3 anos de formado sob o total de colaboradores.

- ☐ forte habilidades em marketing
- ☐ habilidades em engenharia de produtos
- ☐ forte capacidade de pesquisa
- ☐ muita importância ao clima interno organizacional
- ☐ supervisão intensa no trabalho
- ☐ pouca rigidez com horário
- ☐ programas de qualidade, ISO 9000 ou outras

26. há pesquisa para verificar o nível de satisfação interna?

- ☐ sim. Qual a frequência? : _____
- ☐ não

27. investimentos em sistemas de informação (hardwares e softwares):

R\$ _____ ano

28. número total de computadores e terminais : _____

29. quais dos itens abaixo se aplicam à empresa

- ☐ sistema integrado (BPICS, SAP, BAAN, outros)
- ☐ Internet e ou Intranet
- ☐ e-mail ou qualquer outro correio eletrônico
- ☐ Lotus Notes ou qualquer outro gerenciador e compartilhador

de arquivos

☐

outros: _____

30. empresa compara salários com outras empresas do mercado?

☐ não

☐ sim, qual a base de comparação: ☐ pontuação

☐ descrição de cargos

☐ competências

☐ títulos dos cargos

☐ outros

31. o que é usual dentro da empresa (quais as opções que melhor se encaixam)

☐ descrição de cargos

☐ pontuação baseada em responsabilidades, impacto financeiro e número de subordinados

☐ inventário de competências

☐ pontuação baseada em competências e experiência

☐ outros :

☐ não há sistema de gestão salários e carreiras formalizado

32. quanto a política de salários:

☐ acima da média do seu mercado ou das empresas comparadas

☐ na média ou mediana de mercado

☐ abaixo da média ou mediana de mercado

☐ outra política:

descrever _____

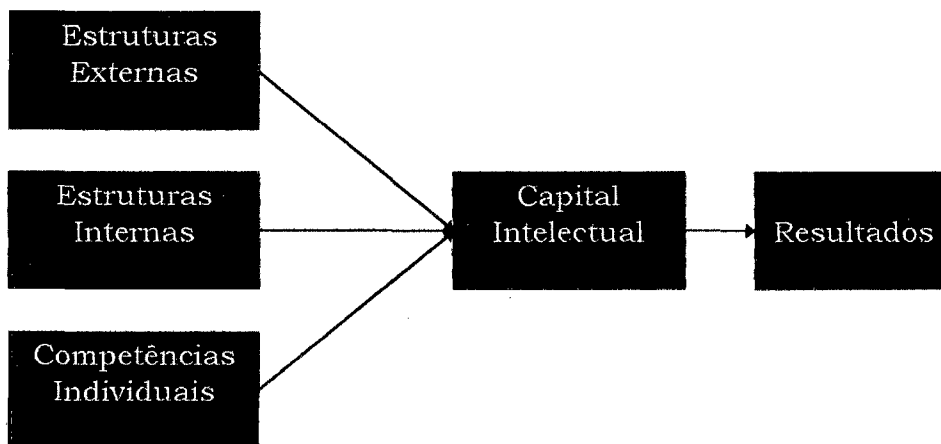
33. existe um processo formal para lidar com sugestões internas?

☐ não

☐ sim internas e o número de sugestões mensais é de _____

Resumo

A pesquisa de campo foi elaborada para captar informações de como as empresas trabalham ou desenvolvem o seu capital intelectual, bem como os resultados obtidos em termos de aumento do faturamento, do volume de vendas e de participação no mercado. As perguntas têm objetivos específicos e foram divididas em quatro blocos: perguntas que avaliam os resultados da empresa; perguntas que buscam retratar o capital intelectual: as estruturas internas, as estruturas externas e as competências individuais conforme ilustrado na figura que segue.



A análise dos resultados da pesquisa é o próximo item e afim de melhorar a percepção dos resultados, estes serão apresentados obedecendo a mesma divisão feita no item atual.

Cap. 4 - Resultados Obtidos

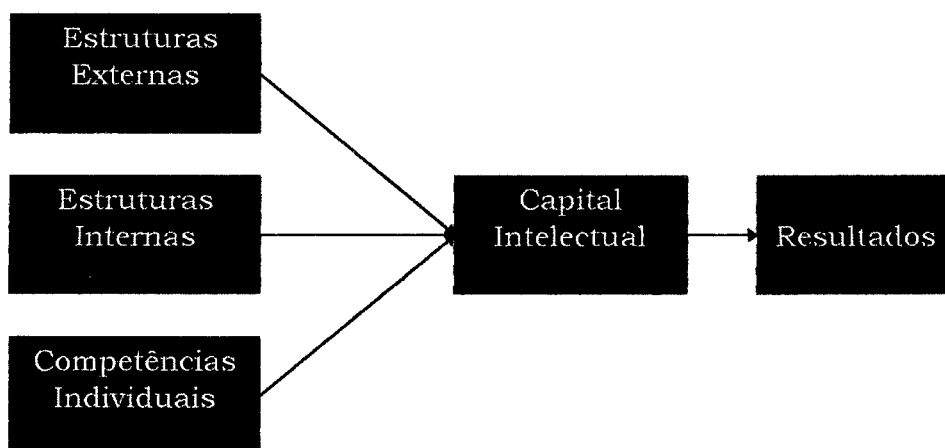
O objetivo da pesquisa exploratória era o de encontrar evidências de que as empresas que valorizam e desenvolvem o seu

capital intelectual tem resultados melhores que as que não o fazem. Para facilitar a análise dos resultados da pesquisa feita nas treze as empresas listadas a seguir, a análise será feita separadamente em quatro partes, sendo que a primeira enfocará os resultados obtidos pelas empresas nos últimos três anos, e as demais partes enfocarão separadamente os componentes do capital intelectual: estruturas externas, estruturas internas e competências individuais. Na análise das estruturas internas há um destaque para a estratégia ou como a empresa conduz a sua estratégia. O objetivo da análise dos resultados é o de separar as empresas formando dois grupos: um com as empresas que obtiveram melhores resultados e o outro com as empresas que obtiveram resultados piores ou não tão bons comparativamente.

Lista das Empresas

1. 3M do Brasil Ltda.
2. Cummins do Brasil
3. Dixie Toga Embalagens
4. Dow Química SA
5. Ford do Brasil Ltda.
6. Hewlett-Packard do Brasil SA
7. Hoechst Marion Roussel SA
8. Philips Medical Systems Ltda.
9. Philips da Amazônia Ltda.
10. Promon tecnologia Ltda.
11. SAP Brasil Ltda.
12. Toledo do Brasil Indústria de Balanças Ltda.
13. Unipar - União de Indústrias Petroquímicas SA

1ª Parte - Análise dos Resultados



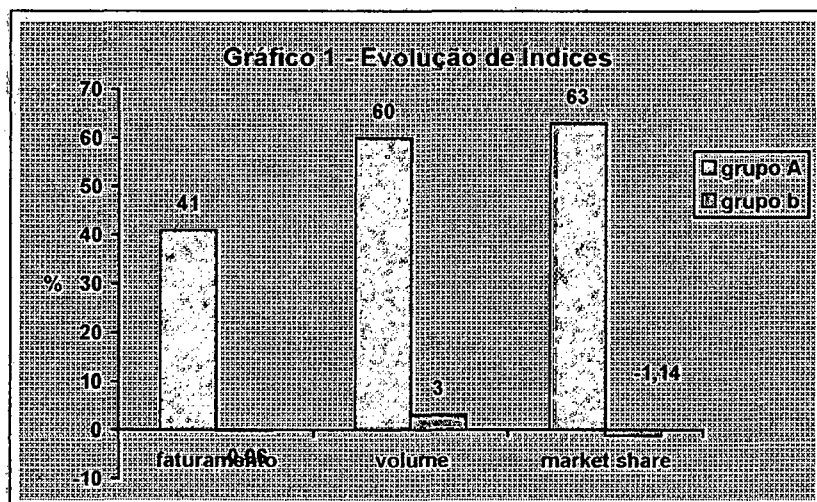
A análise de resultados das empresas mostra claramente grandes divergências entre as mesmas. O primeiro ponto a ser definido é o que considerar sucesso ou fracasso nesta pesquisa, para então poder classificar as empresas nos grupos mais apropriados. Como a pesquisa levantou o faturamento, o volume de vendas e o índice de participação de mercado ou o *market share* das empresas nos últimos três anos, a combinação destes três índices sendo positiva é que definirá o ponto de corte. O faturamento indica o quanto a empresa vendeu em termos financeiros, enquanto que a participação de mercado indica, também em termos financeiros, o quanto a empresa cresceu ou reduziu sua participação no mercado frente aos seus concorrentes. O volume de vendas indica o quanto a empresa vendeu termos quantitativos que pode ser unidades, ou projetos ou serviços. Este conjunto de índices mostra com precisão se a empresa realmente esta crescendo e conquistando o mercado. O objetivo das empresas é aumentar seu faturamento, sua participação de mercado e seu volume de vendas e para isto utilizam os recursos tangíveis e intangíveis que possuem.

O ponto de corte ou o sucesso será estabelecido da seguinte forma: as empresas para serem consideradas melhores devem ter a

evolução média dos três índices positiva, pois isto reflete o fato de que estas empresas souberam melhor posicionar-se ou adaptar-se às necessidades de seus mercados no período analisado.

Estabelecendo isto como ponto de corte temos um grupo composto por 8 empresas como sendo considerado bem sucedidas e o outro grupo composto pelas 5 outras empresas que são consideradas comparativamente não bem sucedidas. O grupo de empresas bem sucedidas será denominado grupo A, e o grupo de empresas considerados não bem sucedidas será denominado grupo B. Três dentre as oito empresas bem sucedidas atuam em diversos seguimentos e não têm como precisar o *market share*. Porém, nos vários mercados em que participam, estas empresas são líderes do mercado ou estão em constante crescimento tanto em volume, como em faturamento e participação do mercado.

Comparando graficamente, Gráfico 1- Evolução de Índices, temos que a evolução dos faturamentos do grupo A tiveram em média um crescimento de 41% enquanto que as empresas do grupo B

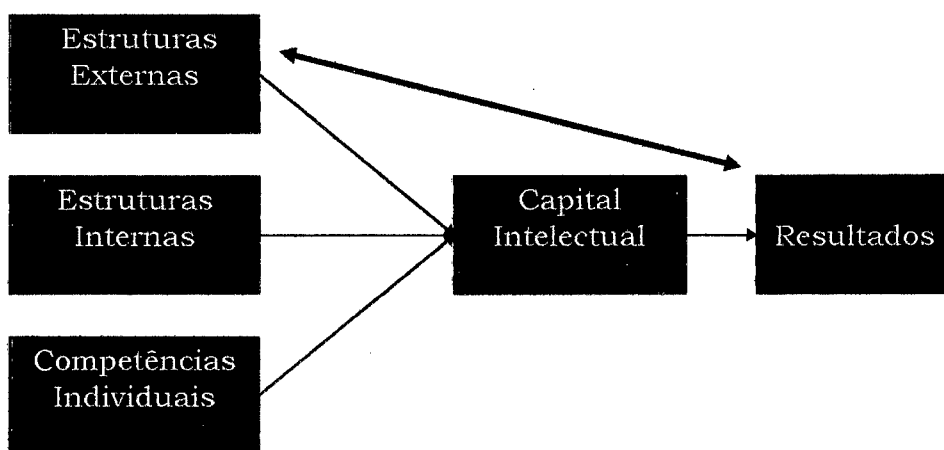


tiveram em média um decréscimo de 0,06%. Quanto a evolução do volume houve um aumento médio de 60% no grupo A contra um

aumento médio de 3% no grupo B. A evolução média da participação de mercado para as empresas do grupo A foi de 63% enquanto que a do grupo B foi negativo, de 1,14%.

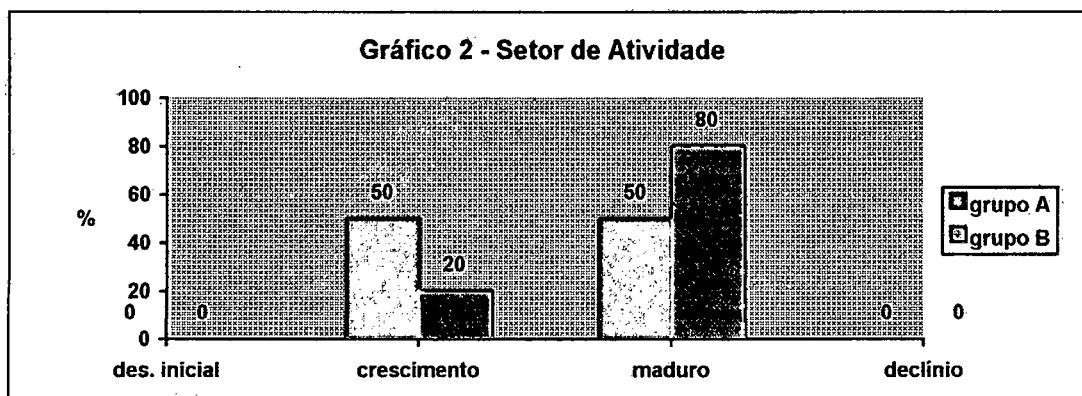
As diferenças entre as evoluções médias dos grupos A e B é notável. O próximo passo é analisar como estes grupos se relacionam ou posicionam-se em relação ao capital intelectual, e verificar se há evidências da influência do capital intelectual nos resultados obtidos pelos grupos.

2ª Parte - Capital Intelectual - Estruturas Externas



O objetivo é perceber se existem diferenças consideráveis da forma pela qual os dois grupos de empresas articulam as estruturas externas do capital intelectual.

A pergunta número 8 trata de caracterizar o setor da indústria no qual a empresa esta inserida. O gráfico 2, Setor de Atividade, compara os resultados dos grupos.

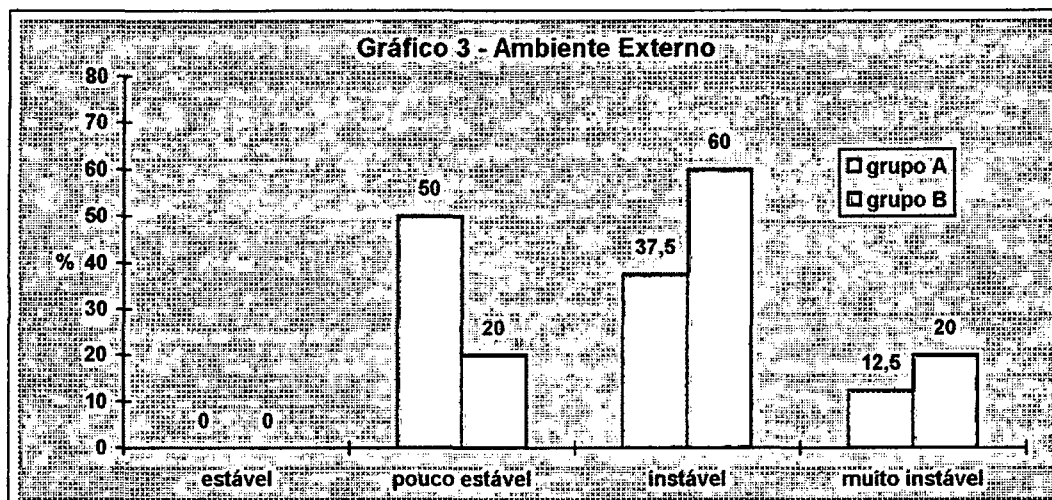


O crescimento do setor considerado pelas empresas do grupo A é provável que seja resultado do esforço destas empresas em criar novos produtos para explorar novos segmentos. Há empresas do mesmo setor nos dois grupos e a que está no grupo das melhores considera o setor em crescimento, enquanto a que está no grupo das piores considera o setor maduro. Praticamente todas as empresas pesquisadas estão inseridas em setores maduros, ou pelo menos um dia estiveram, só que provavelmente estas organizações, com a sua capacidade de inovar, criaram novos conceitos, novos produtos e o resultado são novos segmentos em fase de crescimento.

O número de concorrentes é praticamente o mesmo para os dois grupos, ou seja no grupo A tem-se em média 8 concorrentes no setor enquanto que no grupo B tem-se em média 7 concorrentes no setor. Um fator que pode causar impacto nos resultados, é o número de concorrentes para os produtos que representam 80% da receita das empresas. O grupo A tem apenas 4 concorrentes por produto, enquanto o grupo B tem 7 concorrentes por produto.

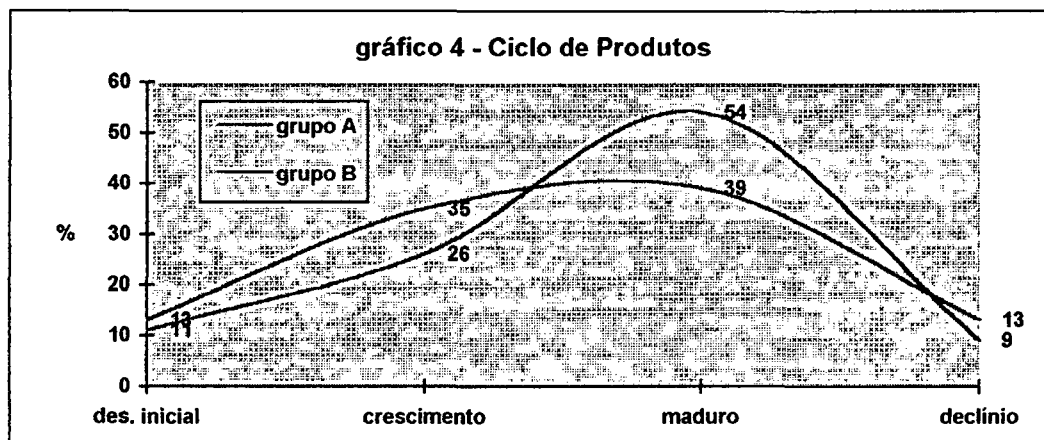
Inovar, criar novos produtos ou segmentar o mercado é uma saída para empresas que querem continuar crescendo e gerando negócios em mercados maduros, transformando assim, mercados maduros em mercados em crescimento. A capacidade para criar ou atender novos mercados é fundamental para que a empresa continue crescendo.

A pergunta número 12 classifica o ambiente externo às organizações quanto a sua estabilidade, ou quanto a intensidade da competição. Os resultados estão no Gráfico 3 - Ambiente Externo.



O grupo A considera o mercado menos instável se comparado com o grupo B. Provavelmente isto é decorrência ou de uma posição diferenciada destas empresas no mercado, ou por estarem explorando segmentos que estão em fase de crescimento e com menos concorrentes.

A análise do ciclo dos produtos encontra-se no gráfico 4, Ciclo de Produtos. Interessante notar que a distribuição dos produtos no grupo A é mais uniforme, enquanto a distribuição do grupo B apresenta concentração de produtos na fase madura.

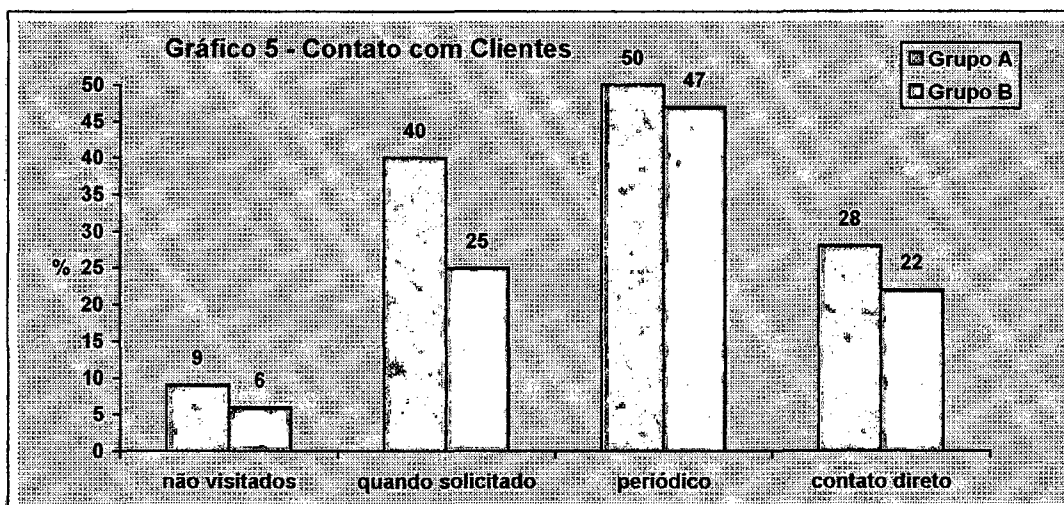


Praticamente 48% dos produtos do grupo A estão na fase inicial e crescimento contra 37% do grupo B. As empresas do grupo A estão conseguindo colocar um número proporcionalmente maior de novos produtos no mercado, e é provável que estes produtos tenham preços e margens maiores que os produtos maduros e em declínio, contribuindo para o bom resultado destas empresas.

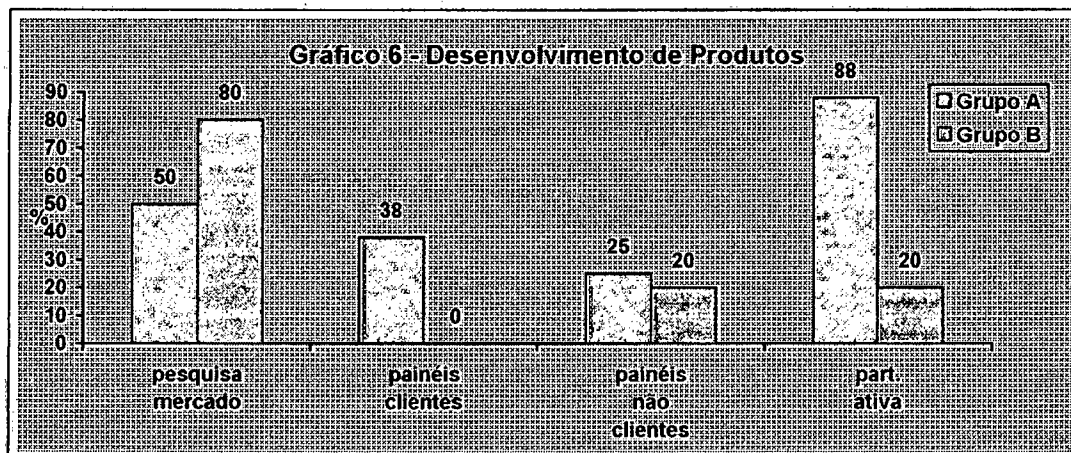
O que permite às empresas terem novos produtos é a sua capacidade de desenvolvê-los e lança-los, preferencialmente, antes de seus concorrentes. Para isto a empresa precisa ser ágil, integrada e ter competência para perceber e entender as necessidades do mercado, desenvolver os produtos e os meios de produzi-los, e por fim lança-los.

As perguntas até aqui focaram o contexto e as prováveis ações das empresas que as levaram a posição que estão. As próximas perguntas analisam como é o relacionamento e a proximidade da empresa com seus clientes em situações rotineiras e de desenvolvimento de produtos.

Analizando o gráfico 5, Contato com Clientes, percebe-se perfis muito próximos dos dois grupos em relação ao contato rotineiro com clientes. Quanto ao relacionamento rotineiro aparentemente não há diferenças.



Quanto ao desenvolvimento de novos produtos os dois grupos apresentam comportamentos bem distintos, como pode-se observar no gráfico 6 – Desenvolvimento de Produtos



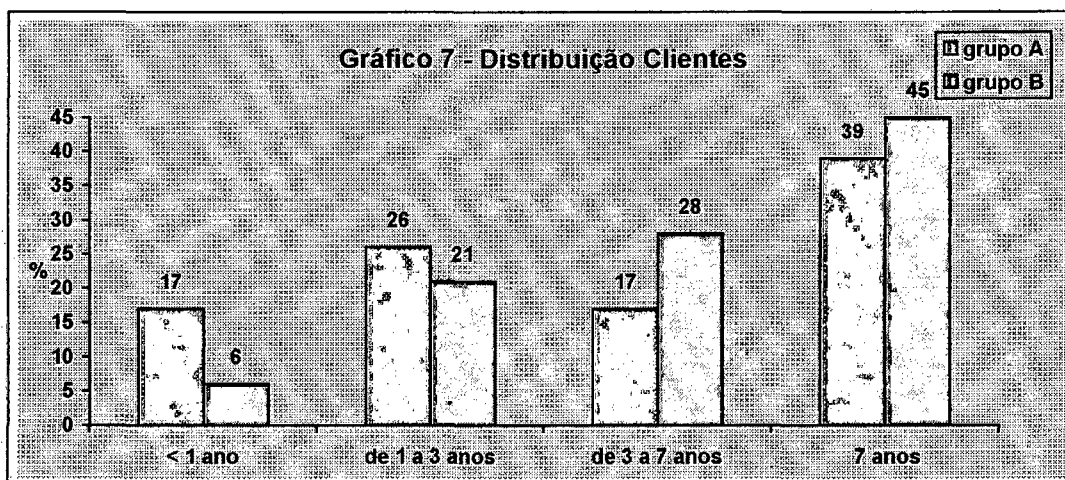
Ambos os grupos abordam o mercado para desenvolverem seus produtos, o que é diferente é a forma e a intensidade. As perguntas feitas na pesquisa foram concebidas para perceber, justamente, a forma e a intensidade da relação mercado-empresa quanto ao desenvolvimento de novos produtos.

As pesquisas de mercado são mais objetivas e diretivas, enquanto os painéis dão uma abertura e uma maior proximidade dos clientes, e por fim, o máximo de participação, abertura e envolvimento acontece quando os clientes participam ativamente nas fases de desenvolvimento dos produtos e dos serviços.

Ambos os grupos fazem pesquisa de mercado, porém o grupo B tem nesta forma de abordagem sua principal fonte de informações do mercado, enquanto o grupo A tem nas outras formas sua principal fonte de informações sendo que a principal é a participação direta de clientes no processo de desenvolvimento. O resultado indica que o grupo A está comparativamente mais próximo e aberto ao mercado, pois utiliza-se dos dois tipos de painéis e 88% das empresas tem seus clientes participando ativamente no desenvolvimento de novos produtos. No grupo B, apenas uma das empresas tem clientes

participando no processo de desenvolvimento de novos produtos. Estar mais próximo aos clientes propicia melhores oportunidades para perceber as reais necessidades do mercado.

A distribuição de clientes em função do tempo, gráfico 7- Clientes, mostra que em média o grupo A conquistou 43% de clientes novos nos últimos três anos, enquanto o grupo B conquistou 27% de clientes novos neste mesmo período.



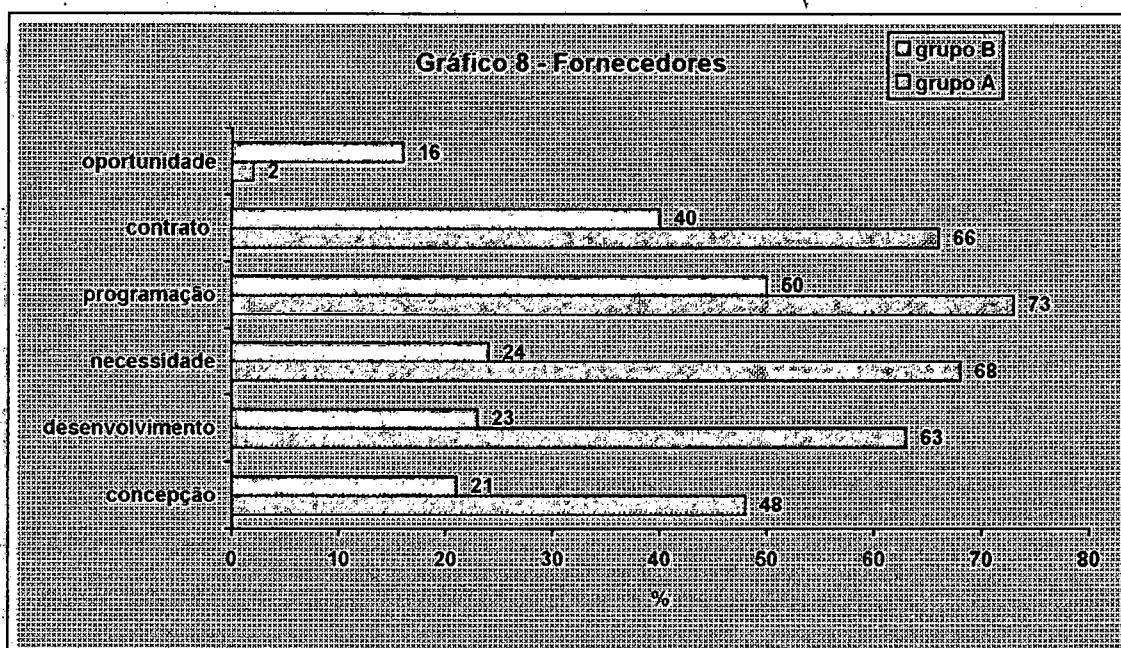
Praticamente todas as empresas, 75% do grupo A e 80% do grupo B, têm serviço de atendimento ao consumidor. Este item não diferencia as empresas desta amostragem.

A pergunta número 37 trata do relacionamento empresa fornecedores. As perguntas visam perceber como a empresa está próxima ou envolvida com seus fornecedores. A pergunta solicita informar a porcentagem de materiais comprados nas quais o processo de compras tinha as seguintes características:

- Compra de oportunidade – não há aproximação e envolvimento
- Fornecedores com contrato de fornecimento – há envolvimento por um tempo determinado
- Materiais entregues com programação de entregas – o comprometimento é maior e a confiança é fundamental

- As necessidades de compras e prazos são controladas pelo próprio fornecedor – além da confiança há a transferência de responsabilidades
- Fornecedores participam do desenvolvimento dos produtos – a relação vai além da responsabilidade passando a haver parceria
- Fornecedor participa da concepção do produto – a parceria é completa e a agilidade e qualidade deste trabalho são incomparáveis

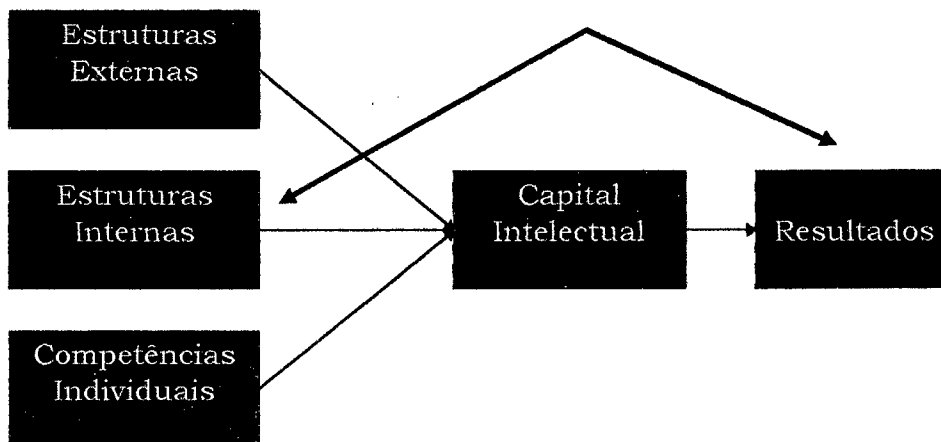
Os resultados estão no gráfico 8, Fornecedores, e indicam que o grupo A estão mais próximos aos seus fornecedores que o grupo B. A diferença acentua-se nos itens mais relevantes quanto ao estabelecimento de parcerias: controle das necessidades de compras; participação no desenvolvimento de produtos; e participação na concepção do produto.



Resumo

Segundo o resultado da amostragem há diferenças entre os dois grupos quanto a forma com que articulam as respectivas estruturas externas que compõem parte do capital intelectual das empresas. A comparação permite supor que as empresas que estão articulando melhor seu capital intelectual e com isto estão mais próximas dos seus fornecedores e clientes mantendo um relacionamento mais maduro, aberto, responsável e participativo têm melhores resultados que as outras empresas que não tem os mesmos relacionamentos com seus fornecedores e clientes.

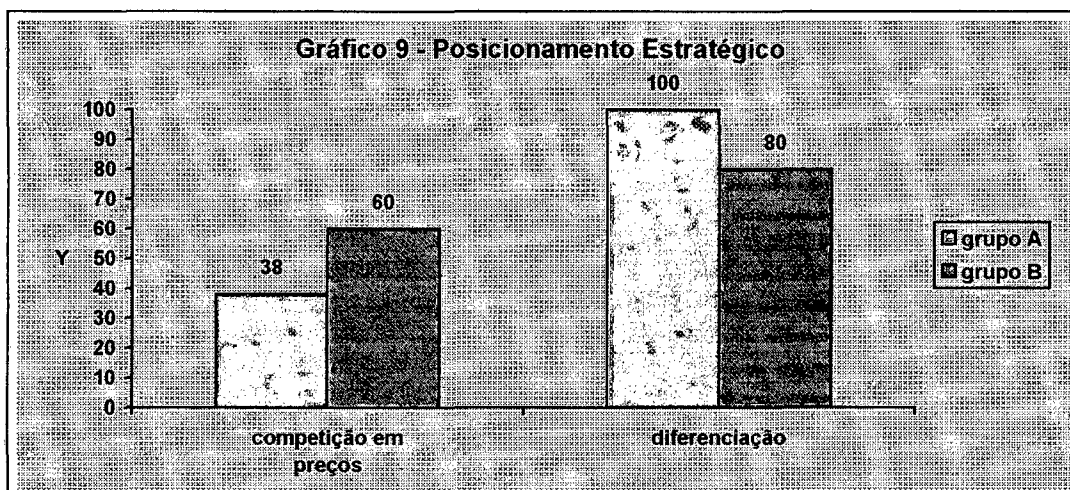
3ª Parte - Estruturas Internas - Estratégia



O objetivo da análise das estruturas internas, destacando a estratégia das empresas, é o de verificar se existem evidências de que as empresas com melhores resultados articularam melhor suas estruturas internas e estratégia do negócio.

O posicionamento da empresa e de seus produtos é muito importante para definir o desenho da organização. A grande maioria das empresas pesquisadas eram médias e grandes e têm produtos

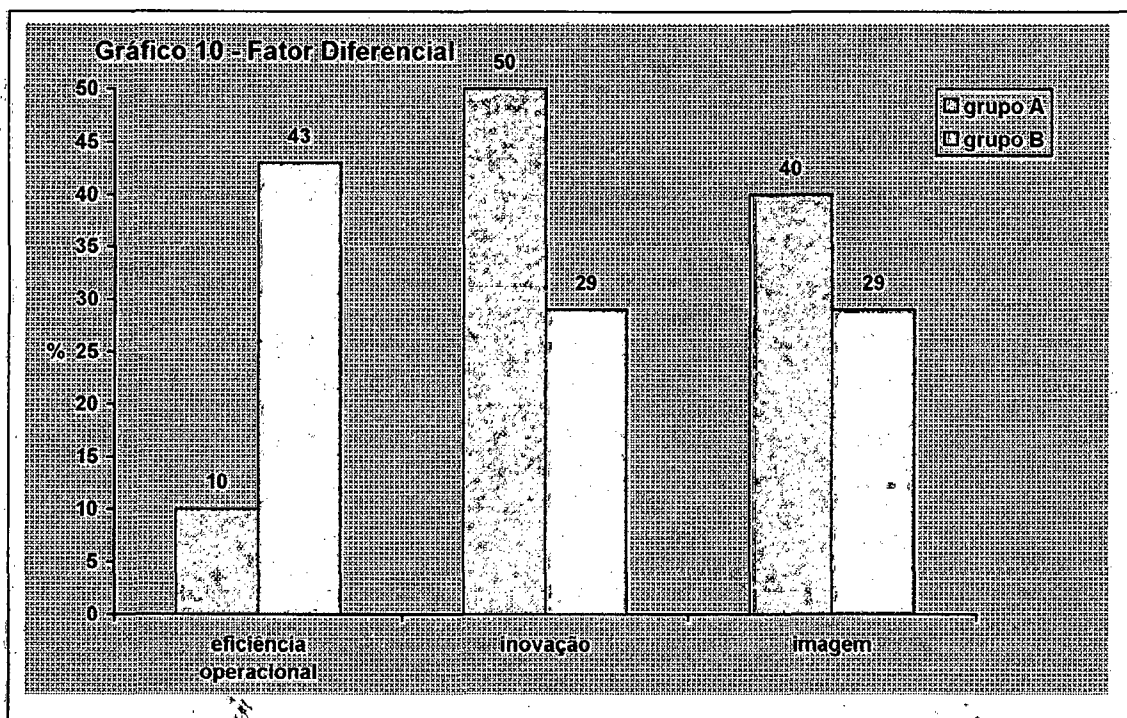
situados em ambas as estratégias de competição, ou seja preços competitivos ou diferenciação dos produtos, mas um posicionamento acaba prevalecendo. No grupo A predominou a diferenciação como estratégia de posicionamento, sendo que esta estratégia foi apontada por 100% das empresas deste grupo, e destas, 38% também têm produtos posicionados na estratégia de competição por preços. No grupo B 80% das empresas responderam como tendo produtos posicionados na estratégia de diferenciação, mas 60% destas empresas têm produtos posicionados na estratégia de competição baseada em preços. Este resultado indica que o grupo A posiciona mais seus produtos dentro da estratégia competitiva de diferenciação e provavelmente o desenho de sua organização e outras estruturas internas atendam melhor este perfil de posicionamento, enquanto o grupo B têm muitos produtos nas duas estratégias, e portanto o desenho de suas organizações e as estruturas internas devem estar mais adaptadas a um ou a outro posicionamento. O gráfico 9, Posicionamento Estratégico, traz estas informações.



O desenho do modelo de gestão das empresas começa a ser traçado na questão 16 onde é perguntado o que mais diferencia a

empresa das demais. Analisando o que os grupos responderam como sendo o fator que mais as diferencia, percebe-se que o grupo B tem na eficiência operacional seu principal fator de diferenciação, 43% conforme o gráfico 10, Fator Diferencial, e a inovação e a imagem ficam empatadas com 29% cada. Ao associar o fator diferencial das empresas com a estratégia de posicionamento percebe-se que a eficiência operacional suporta a estratégia de preços. A inovação e a imagem suportam a estratégia de diferenciação. Estas estruturas não se misturam, uma delas sempre prevalece.

Os resultados do grupo A indicam que seu modelo de gestão é mais apropriado para a estratégia de diferenciação adotada por este grupo. 90% das empresas do grupo A consideram entre a inovação e a imagem o principal fator de diferenciação de suas empresas. Apenas 10% considera eficiência de preços como fator diferencial. Os dados estão no gráfico 10, Fator Diferencial.

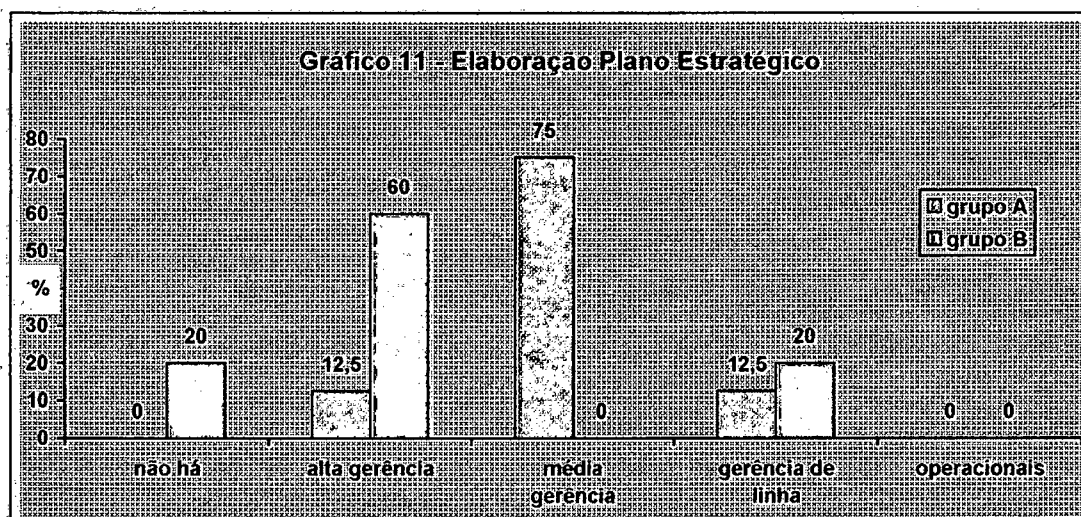


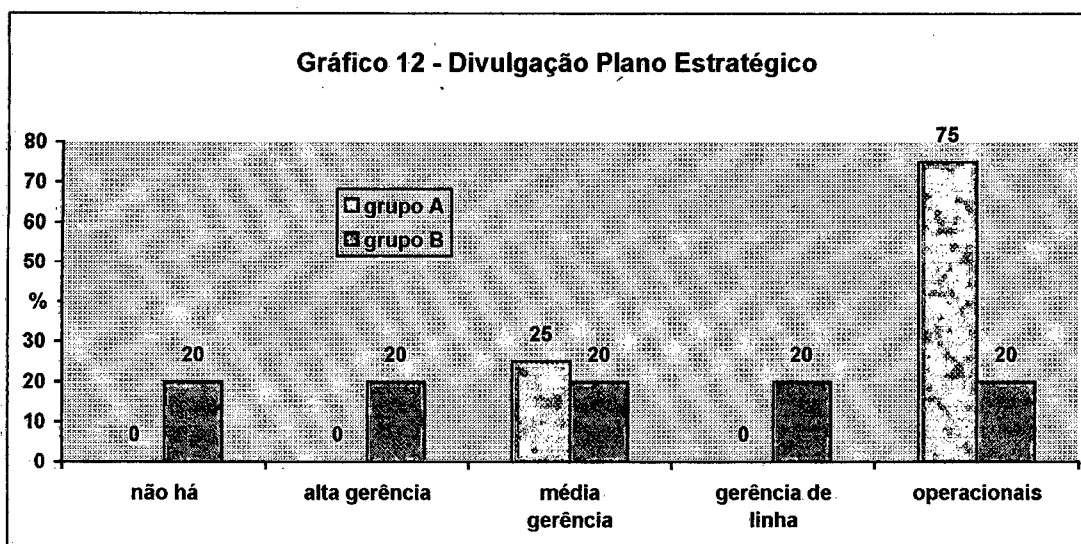
A estratégia de diferenciação do grupo A esta sendo suportada pelo seu modelo de gestão, enquanto o grupo B tem uma mistura de estratégias e modelos de gestão. A articulação do capital intelectual no grupo A esta mais coerente.

Um aspecto importante da estratégia é quanto à sua elaboração e difusão, ou melhor, é quanto a participação e envolvimento das pessoas neste processo. As perguntas 20 e 21 verificam exatamente estes pontos. No grupo A a elaboração do plano estratégico é feito em 75% das empresas pela média gerência, enquanto que no grupo B, em 60% das empresas o plano é elaborado pela alta gerência.

Em 75% das empresas do grupo A a divulgação do plano é feita até o nível operacional. No grupo B nenhuma empresa da amostra divulga seu plano estratégico a este nível. O plano estratégico é provavelmente muito mais eficaz e eficiente nas empresas do grupo A, o envolvimento, a participação e o comprometimento é muito maior. A estratégia deve estar presente no dia a dia destas empresas. Isto certamente é um componente importante para a articulação do capital intelectual das empresas deste grupo e o sucesso não veio por acaso.

Abaixo encontram-se os gráficos 11 - Plano Estratégico - e 12 - Divulgação do Plano.



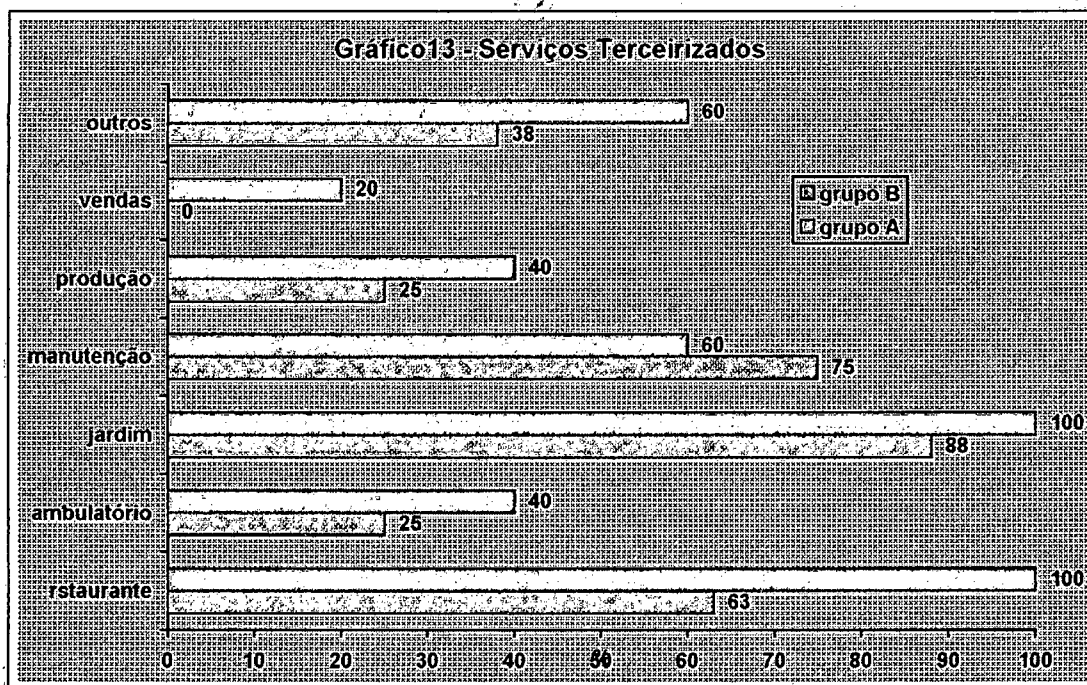


Resumo

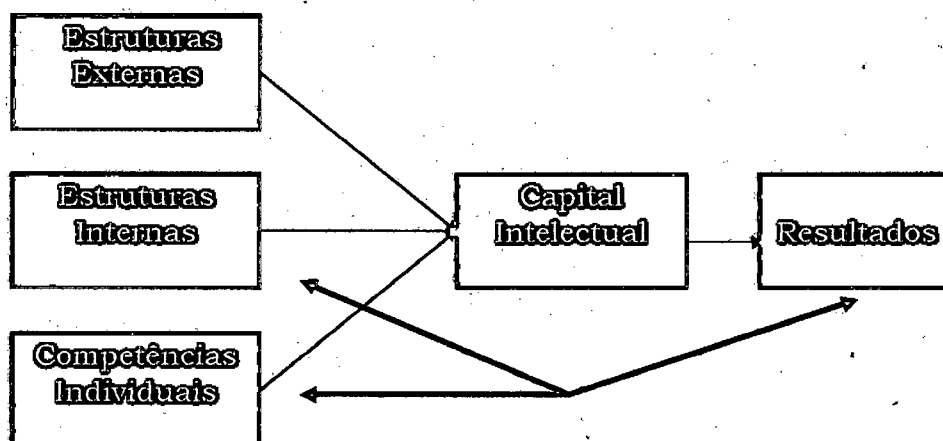
O grupo A articulou melhor o posicionamento de seus produtos, com o modelo de gestão, fez ainda planos estratégicos com a participação de mais pessoas e a divulgação foi a toda a empresa. O capital intelectual destas empresas, certamente, terão maior e melhor apoio das estruturas internas. O grupo B não conseguiu um alinhamento coerente do seu modelo de gestão com o posicionamento dos seus produtos e os planos estratégicos são pouco usados.

A última pergunta do questionário é sobre serviços terceirizados e algo interessante aconteceu: o grupo B é o grupo que mais terceiriza serviços. A terceirização de serviços é defendida por empresas que alegam querer concentrar-se em atividades que estejam relacionadas as suas competências centrais, e as atividades mais simples ou que têm em abundância no mercado é passada a terceiros. Era de se esperar que o grupo A tivesse maior número de atividades terceirizadas que o grupo B, não foi isto que aconteceu como pode ser verificado no gráfico 13 - Serviços terceirizados. Os itens terceirizados

que aparecem como Outros foram serviços terceirizados de distribuição e compras.



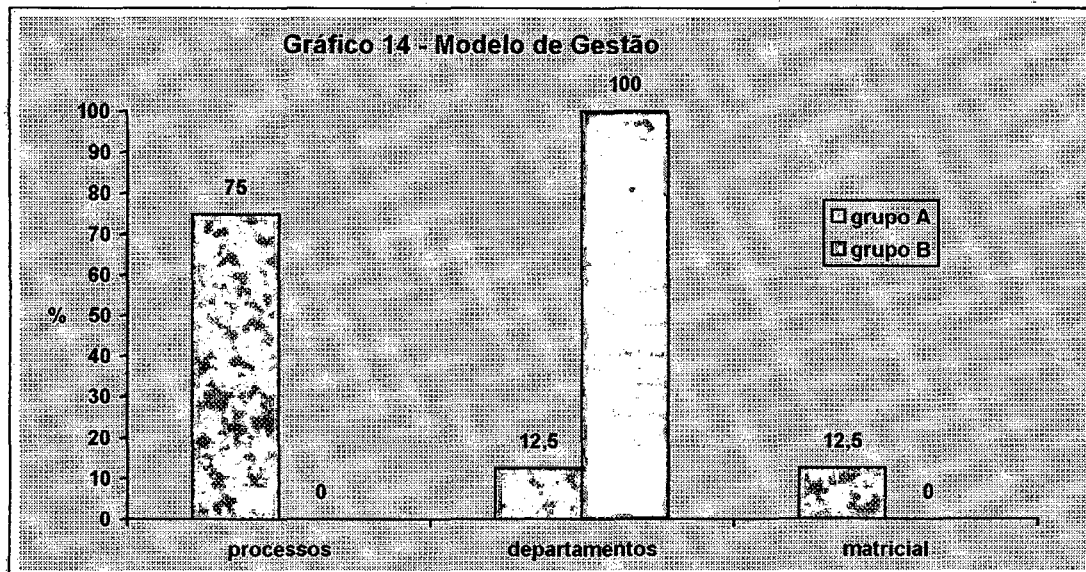
Parte 4 - Estruturas Internas e Competências Individuais



O objetivo desta quarta e última parte é encontrar evidências da diferença de tratamento, valorização e gerenciamento que os dois grupos dão às competências individuais e às estruturas internas que apoiam o trabalho e a integração dos indivíduos.

Os resultados obtidos pelos grupos A e B são bem interessantes, pois refletem e reforçam as diferenças estruturais características de cada grupo. O grupo A está mais integrado ao mercado e seu desenho estrutural garante a integração, a inovação, a adaptabilidade a mudanças e a agilidade de respostas ao mercado. O grupo B tem uma estrutura mecânica-burocrática voltada a eficiência operacional.

A estrutura organizacional do grupo A trabalha predominantemente por processos, 75% dos casos como está representado no Gráfico 14 Modelo de Gestão, o restante é dividido por uma empresa que usa o sistema matricial e outra que trabalha por departamentos e funções. No caso do grupo B, 100% das



empresas trabalham em sistemas funcionais departamentais⁷¹.

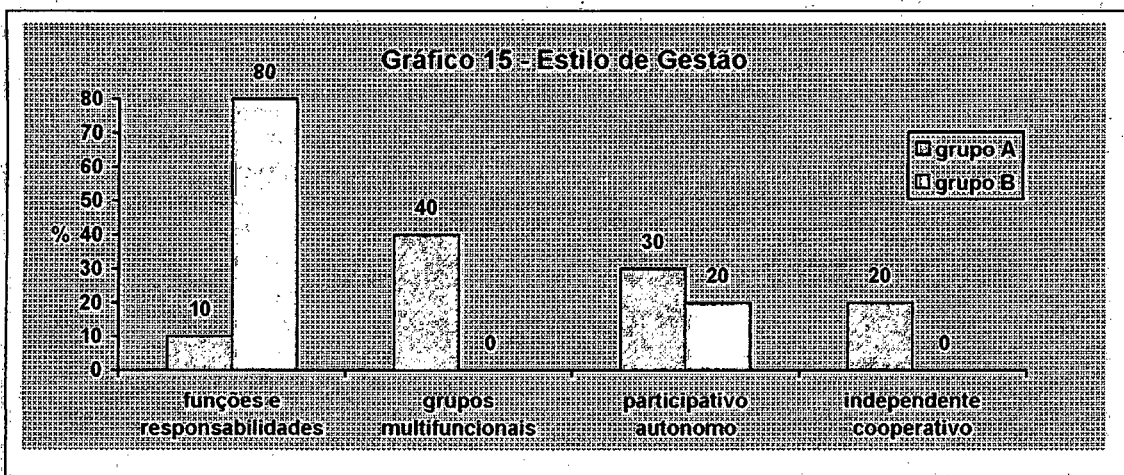
A diferença é clara organizações que precisam inovar, ser ágeis e flexíveis estão desenhadas para trabalhar com processos que

⁷¹ MORGAN, G. (1996)

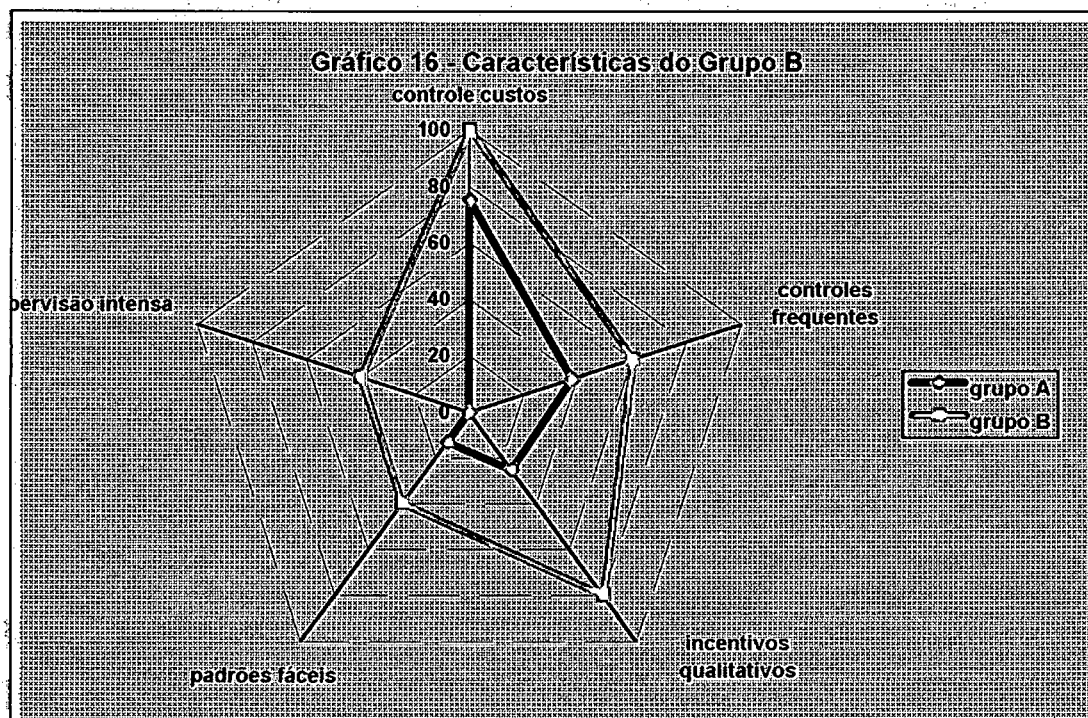
permitem maior integração entre toda a cadeia, de fornecedores a clientes. Para que a estrutura baseada em processos dê resultados é necessário que as pessoas tenham maior participação, envolvimento e poder, *empowerment*. A estratégia tem um papel decisivo para estas organizações, pois é a forma de canalizar esforços e dar um direcionamento comum e compreensível a todos dentro da empresa. Uma tendência de dar maior poder às pessoas pode ser percebida pelo número de níveis hierárquicos de uma empresa. A pesquisa indica em média para o grupo A quatro níveis hierárquicos e cinco níveis hierárquicos para o grupo B. Apesar desta diferença não ser muito grande, ela existe. Uma provável explicação para isto é que todas as empresas pesquisadas estão bem posicionadas em seus mercados, e certamente não passaram pelo final dos anos 80 e início dos 90 ilesas a um *downsizing*.

Para confirmar a influência que a estrutura exerce na forma pela qual as pessoas trabalham, a questão 23 verifica como ou qual é a relação entre as atividades e as pessoas. O resultados estão no gráfico 15 Estilo de Gestão. As características da estrutura hierárquica-burocrática aparecem no primeiro item como funções e responsabilidades bem definidas. As características da estrutura orgânica por processos e mais participativa aparecem nas demais opções desta questão. O grupo B concentrou 80% de suas respostas em “funções e responsabilidades bem definidas” que confirma sua posição de estrutura hierárquica-burocrática, estrutura que é eficiente em ambientes estáveis⁷² enquanto que o grupo A distribuiu 90% de suas respostas nos itens que caracterizam as estruturas orgânicas. A diferença é notável, o desenho organizacional é, segundo resultado da pesquisa, completamente diferente e bem caracterizado.

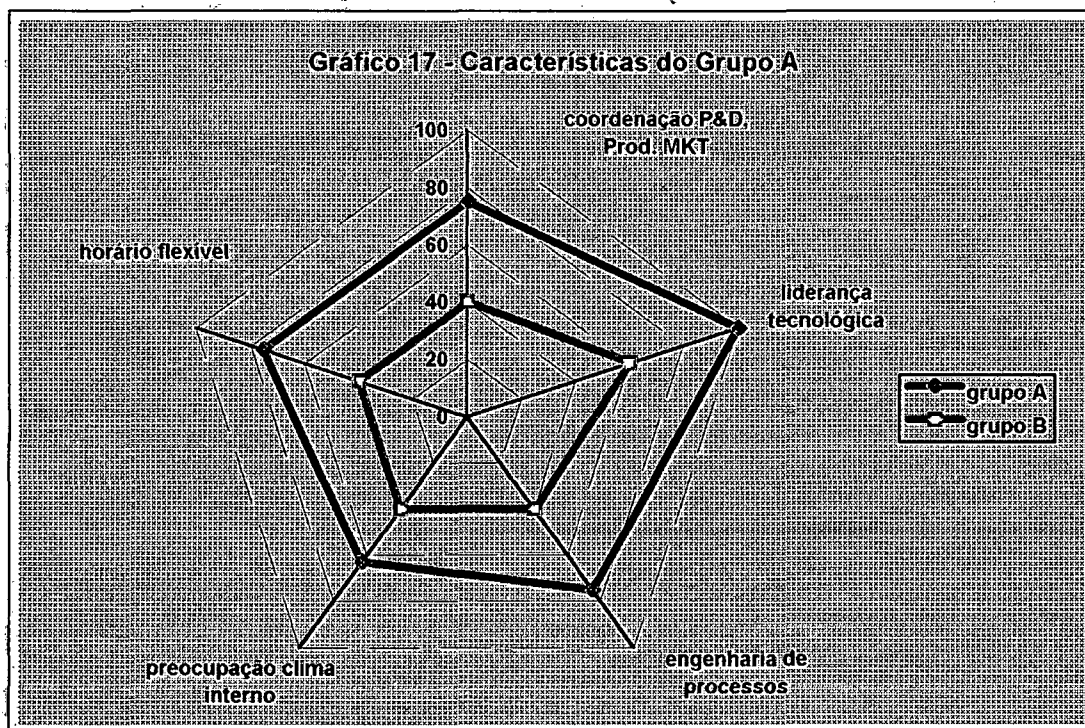
⁷² MORGAN, G, 1996



As características e implicações de cada uma das estruturas organizacionais podem ser percebidas pelo conjunto de respostas da questão 24. Esta questão mistura elementos característicos dos dois tipos de estruturas e os resultados que mostraram haver diferenças entre um e outro grupo foram plotados em dois gráficos: o gráfico 16 – Características Grupo B – que traz os resultados onde o grupo B prevaleceu e o gráfico 17 – Características Grupo A – que traz os resultados que o grupo A prevaleceu.



Os elementos que compõem os resultados do grupo B são exatamente os elementos presentes, teoricamente⁷³ na estrutura hierárquica- burocrática: controles de custos rígidos, incentivos por atendimento a objetivos quantitativos, padronização de produtos e atividades, supervisão intensa e relatórios freqüentes de controle de atividades.



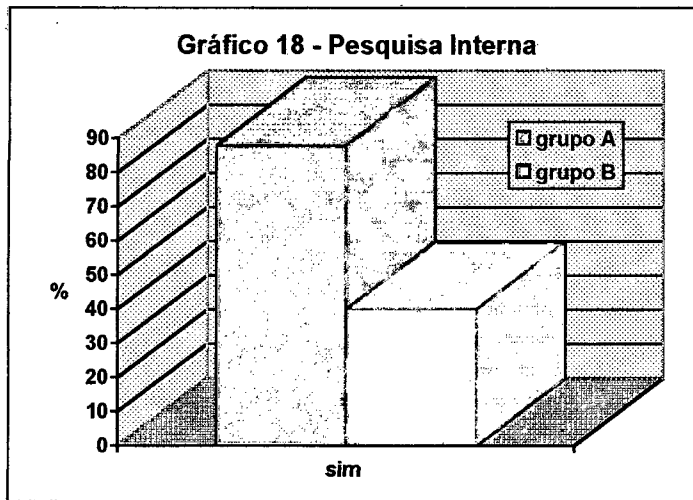
Os elementos que compõem os resultados do grupo A são, por sua vez, os elementos característicos da estrutura orgânica: liderança tecnológica; coordenação entre pesquisa e desenvolvimento, marketing e produção; engenharia voltada a processos; preocupação com o clima interno; e poucos controles e horário flexível.

Outros itens, como qualidade e engenharia de produtos, não diferenciam os grupos.

Um fator importante mencionado acima é o clima organizacional. A pesquisa tenta avaliar quais empresas realmente

⁷³ MORGAN, G., 1996

estão preocupada com o clima organizacional e para isto pergunta se a empresa pesquisa periodicamente o clima organizacional.



O gráfico 18 Pesquisa Interna mostra que no grupo A 88% das empresas estão preocupadas com isto e fazem esta pesquisa, enquanto que no grupo B só 40% das empresas

fazem a pesquisa. Pode-se concluir que as empresas do grupo A valorizam mais e percebem a importância das pessoas e a influência destas nas estruturas internas da empresa.

A forma pela qual as empresas avaliam e comparam o desempenho de seus funcionários reflete a posição e a valorização que a empresa dá às pessoas. Avaliações restritas à empresa, a um departamento ou a um superior, não são tão abrangentes como avaliações 360° feitas por clientes, pares, superiores e subordinados. O grupo B na maioria dos casos, 80%, faz avaliação interna ao departamento ao passo que no grupo A 50% dos casos fazem avaliação interna ao departamento e os outros 50% fazem avaliação externa ou 360°.

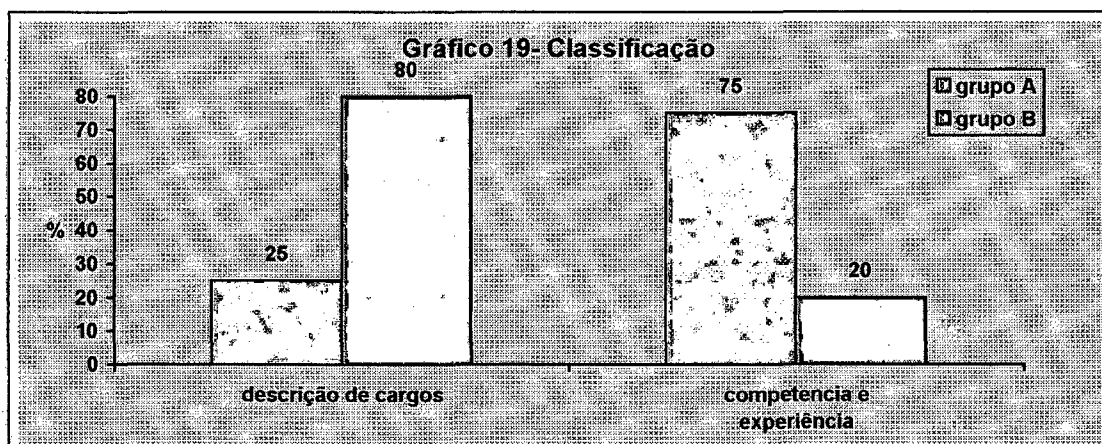
O grupo A tem aparentemente um posicionamento mais abrangente, aberto e considera que o mercado faz parte do negócio.

Os investimentos em sistemas de informação como porcentagem do faturamento estão maiores no grupo B. Deve-se considerar que neste grupo 2 empresas implantaram o sistema SAP no ano de 97. O número de equipamentos por usuários e os sistemas utilizados mostram pequena diferença de um grupo para outro, o que leva a

conclusão de que este não é mais um fator de diferenciação entre as empresas. Apenas vale observar que no grupo B todas as empresas têm sistemas integrados, contra 75% do grupo A, e que no grupo A metade das empresas usam compartilhadores de informação, como o Lotus Notes, enquanto no grupo B apenas uma empresa utiliza estes sistemas que compartilham informações.

A gestão de recursos humanos manifestada pela forma de classificar as pessoas, comparar salários e definir políticas de pagamentos apresenta diferenciação entre os dois grupos como mostram os gráficos 19 - Classificação, 20 - Pesquisa de Salários e o 21 - Política de Salários.

Todas as empresas pesquisadas comparam seus salários no mercado, porém no grupo A prevalecem as empresas que classificam seus colaboradores por competências e experiências destes, enquanto que no grupo B as empresas classificam seus colaboradores com a clássica e impessoal descrição de cargos e pontuação individual, onde o que importa é o número de subordinados, as responsabilidades quanto as decisões e os valores financeiros alocados a determinada função, ou seja apesar de ser individual esta pontuação é dependente do cargo.

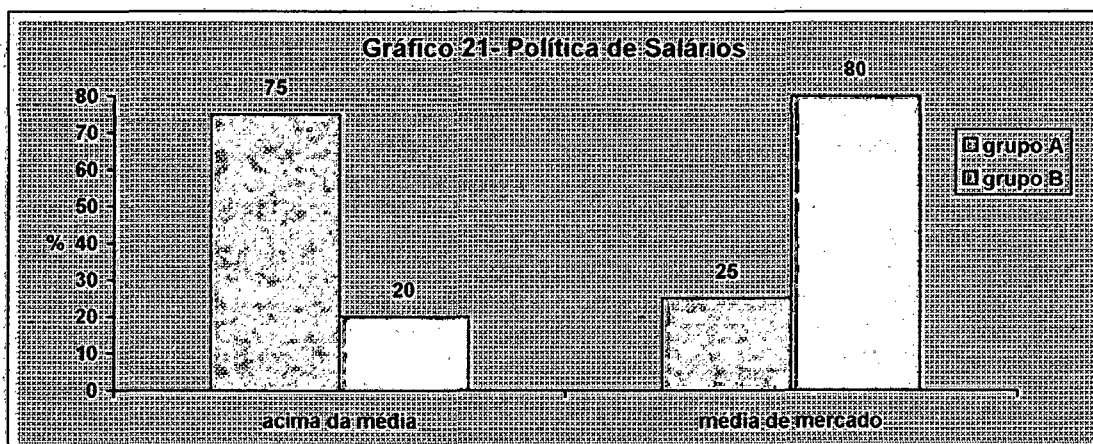


O grupo A dá ênfase às pessoas que são a base formadora das competências, e o B enfatiza as funções. As comparações de salários

feitas pelo grupo B comparam salários com base nas descrições de cargos, títulos dos cargos e com base na pontuação individual e não levam em conta as competências individuais que estão contidas nestes cargos. Já as comparações feitas pelo grupo A são predominantemente por competências.



A política de salários traduz claramente as diferenças entre os dois grupos, como pode ser visto no gráfico 20 Política de Salários. No grupo A 75% das empresas pagam salários acima da média de mercado, enquanto que no grupo B a maioria ou 80% pagam na média de mercado.



A valorização das competências individuais é notória no grupo A quando comparadas com o grupo B.

Comparar competências individuais não é nada simples, pois as variáveis são muitas. O trabalho de campo não tinha a pretensão de

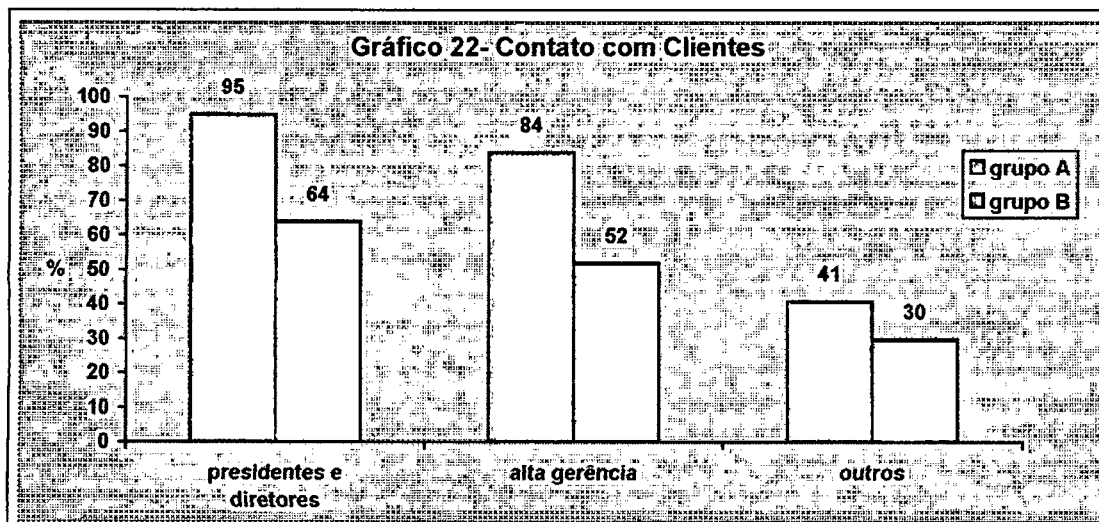
analisar com maior profundidades este item, mas apenas levantar informações básicas que refletissem significativamente as diferenças organizacionais quanto ao resultado do conjunto de competências individuais.

Na amostra a idade não foi um fator de diferenciação dos grupos, nem a experiência média.

Um dos pontos que diferencia os grupo foram os investimentos em treinamentos. O grupo A gastou US\$ 952,00 por pessoas/ano enquanto o grupo B gastou US\$ 703,00 por pessoa/ano.

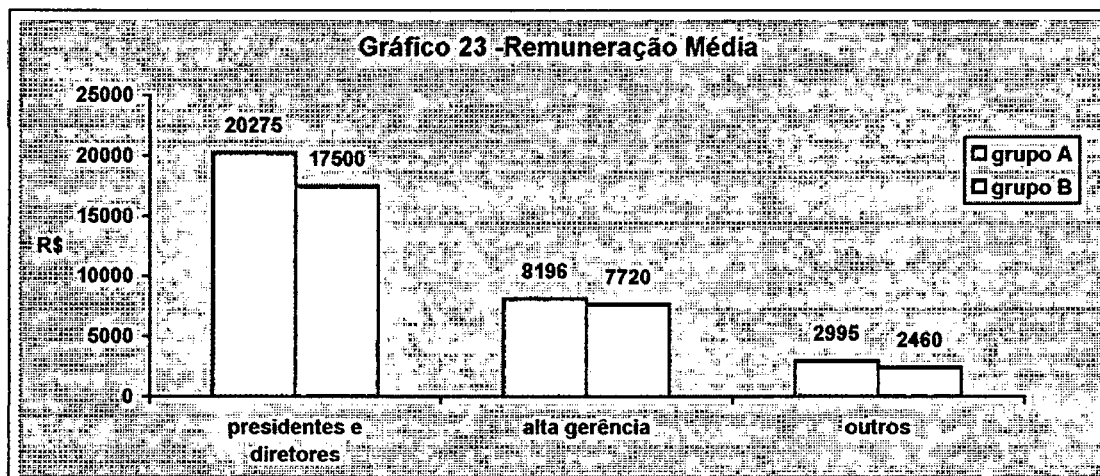
A idade média do grupo B ficou 10% mais alta que a do grupo A em todos os níveis comparados, ou seja presidentes e diretores, alta gerência e o restante da empresa. Isto provavelmente pode resultar em maior predisposição às mudanças, ou menores resistências do grupo A, porém esta diferença é pouco representativa. O tempo médio na função ficou ligeiramente mais elevada nos grupos de direção do grupo B. A diferença é de apenas um ano, o que não é significativo.

Uma diferença interessante, como mostra o gráfico 22 Contato com Clientes, é que em média os colaboradores do grupo A têm maior contato com clientes que os do grupo B. As pessoas do grupo A estão mais próximas individualmente do mercado em que atuam, com isto elas têm maiores chances de entender melhor o mercado e atuar no seu dia a dia de forma mais eficaz.



A média aritmética de estagiários no grupo A é de 2,1% e no grupo B é de 7% em relação ao total de funcionários. Estes números não são conclusivos, pois é necessário verificar outras condições como por exemplo, a efetivação destes estagiários ou se estes são usados como estagiários ou como mão de obra barata. No grupo B duas empresas é que elevaram a média.

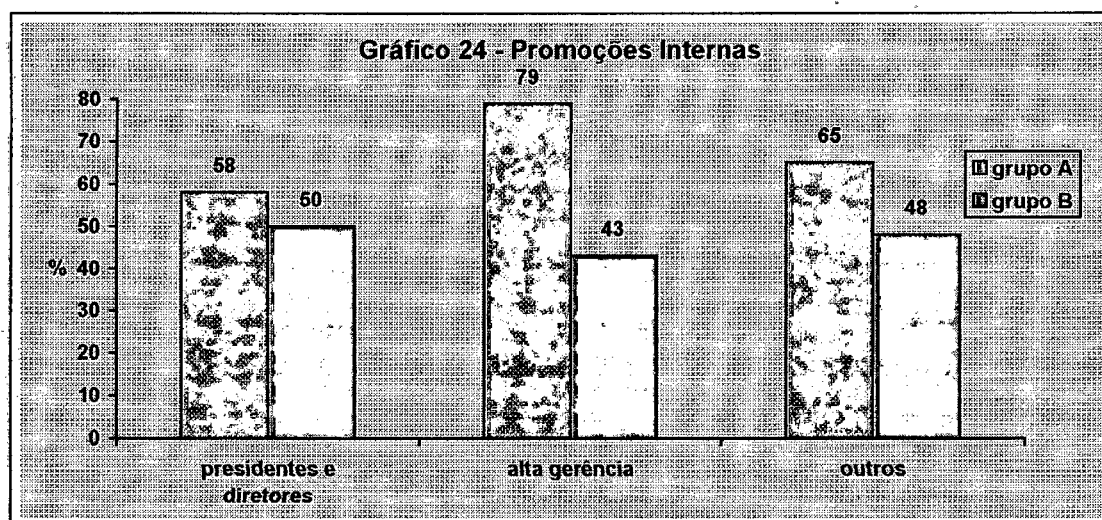
O grupo A recompensa melhor seus colaboradores e ainda tem um sistema de salários variáveis com parte dele baseado na distribuição de ações das empresas, o que cria um compromisso maior das pessoas com os resultados. O salário médio do grupo A ficou mais alto em todos os níveis comparados como pode ser visto no gráfico 23 Remuneração Média.



Parte do salário dos grupos é variável, no grupo A a porcentagem em relação ao salário fixo é bem maior, o que faz com que as pessoas estejam mais comprometidas com os resultados. Boa parte do salário variável do grupo A vem de planos de distribuição de ações que tem um efeito de aproximar ainda mais as pessoas e a empresa.

O turnover do grupo A, 1,6%, é menor que o do grupo B, 3,7%. Este número deve ser comparado com números de outras empresas dentro de um mesmo segmento, mas usamos aqui apenas para ter uma indicação de como esta a empresa em termos de retenção de pessoal. Em uma das empresas do grupo B houve um processo de demissão em função do fechamento de uma unidade produtiva, esta empresa não entrou no calculo do índice médio. Comparativamente o grupo A é mais atrativo que o B.

As promoções do grupo A ocorrem comparativamente mais com o pessoal interno que as do grupo B. Os colaboradores do grupo A devem sentir-se mais valorizados e com mais oportunidades de carreira dentro da empresa. Gráfico 24 Promoções Internas.



A participação espontânea dos colaboradores de uma empresa caracteriza uma série de fatores positivos como participação, envolvimento, comprometimento e sobretudo abre um canal direto de

comunicação entre os diversos níveis de uma empresa. Uma forma simples de incentivar este tipo de atitude e abrir oficialmente o canal de comunicação, que pode ser feito através de um programa de sugestões. No grupo A a grande maioria, 75%, tem programas de sugestões ativos, enquanto que no grupo B menos da metade das empresas, 40%, tem programas de sugestões.

Resumo

O objetivo era o de buscar evidências que mostrassem que os grupos trabalhavam ou articulavam de forma diferente as estruturas internas e competências individuais e isto poderia ser parte da explicação do sucesso de um grupo e fracasso do outro. Os resultados encontrados mostram claramente diferenças em termos das estruturas organizacionais, do modelo de gestão, à forma de se relacionar interna e externamente, aos controles internos, ao clima organizacional, da gestão de recursos humanos, quanto a remuneração das pessoas e ao desenvolvimento das competências individuais.

Resumo dos Resultados

As empresas foram divididas em dois grupos segundo os resultados apresentados em termos de variação média do índice de participação de mercado, variação média de faturamento e variação média do volume de produtos e serviços vendidos ao mercado. O grupo A é o grupo que teve sucesso em todos estes indicadores, ao passo que o grupo B não teve sucesso em um ou mais destes indicadores.

O objetivo do trabalho de campo é o de encontrar evidências de que o capital intelectual se valorizado e devidamente articulado nas empresas produz resultados superiores quando comparados a empresas que não valorizaram e nem articularam seu capital intelectual.

A análise dos dois grupos foi feita em partes que tinham por objetivo verificar as diferenças apresentadas pelos grupos quanto os componentes do capital intelectual: estruturas externas, estruturas internas e capacidades individuais.

O foco estruturas externas mostrou evidências de que o grupo A valoriza mais seu capital intelectual, pois trabalha melhor seus relacionamentos com clientes e fornecedores, está muito próximo e mantém relacionamentos participativos e abertos com ambos, o desenvolvimento de produtos e serviços é feito com a participação de clientes e fornecedores. Como resultado seus produtos estão bem distribuídos ao longo do ciclo e o grupo A, ainda conquistou mais clientes novos.

O foco estruturas internas e competências individuais mostraram que há evidências de que o grupo A valoriza mais o seu capital intelectual. No grupo A as estruturas internas, as estruturas organizacionais, o plano estratégico e de posicionamento estão coerentes e apoiam o desenvolvimento do capital intelectual deste grupo. A elaboração e divulgação do plano estratégico são melhor compartilhados pela empresa e o resultado disto é a maior harmonia nas ações, o maior envolvimento e participação das pessoas. As energias neste grupo estão canalizadas para o ponto certo. As estruturas internas estão perfeitamente alinhadas com a estratégia e as estruturas externas no grupo A. O modelo organizacional, as gestões administrativas e de recursos humanos estão coerentes e apropriados, bem como a valorização das competências individuais e a

manutenção de um clima próprio ao desenvolvimento destas competências.

O grupo B apresentou respostas características da era industrial com uma pequena mistura de características da era do conhecimento, mas como um todo sua administração pende para a não valorização do capital intelectual. O plano estratégico é na média um privilégio de poucos e observando sua estrutura interna percebe-se que a estrutura organizacional não é a melhor para atuar em ambientes turbulentos.

O resultado das empresas pertencentes ao grupo A em comparação com o grupo B mostra evidências de que o capital intelectual bem articulado, como foi no grupo A, é o principal fator que diferencia as empresas no mercado e produz resultados melhores.

Cap. 5 - Conclusões

A base teórica analisou as transformações que estão ocorrendo no mundo, nas pessoas e nas organizações. A transposição da era industrial para a era da informação ou do conhecimento está transformando os velhos conceitos e os paradigmas do mundo mecanicista e burocrático. O controle dá lugar à responsabilidade, a disciplina rígida à flexibilidade, os padrões à inovação, os departamentos aos processos, o isolamento à integração, a eficiência operacional à eficácia organizacional, o capital ao conhecimento, o genérico ao especial e das pessoas para os indivíduos. Fatores tecnológicos, econômicos, políticos, sociais e demográficos fazem com que o mercado em geral fique instável, onde sobrevivem aqueles que souberem melhor se adaptar a este ambiente.

Ambientes instáveis requerem percepção, rapidez e flexibilidade na ação. O capital intelectual é o elemento que tem a capacidade e a

competência para responder às novas condições instáveis do ambiente. A estrutura mecanicista não se adapta a estas características e surge, então a estrutura orgânica, descentralizada, com poucos níveis hierárquicos e mais aberta e próxima ao mercado. A estrutura orgânica é a mais adequada ao desenvolvimento do capital intelectual das organizações.

Os acionistas e investidores sempre valorizaram o potencial das empresas em criar valor, conquistar mercados e crescer. Enquanto a demanda era maior que a oferta a eficiência operacional tinha grande importância. Quando esta relação se inverte e a oferta torna-se maior que a demanda, o capital intelectual das empresas é que ganha importância, pois é o que tem a capacidade de diferenciar a empresa das demais e criar com isto valor.

O objetivo da pesquisa exploratória é buscar evidências de que o capital intelectual das organizações é o fator que as diferencia e possibilita o crescimento e desenvolvimento destas organizações. O objetivo do questionário era o de buscar dados que permitissem a análise do desempenho das empresas e de como estavam alinhados e coerentes os elementos do capital intelectual, as estruturas organizacionais e o contexto que as empresas estão inseridas. A compilação dos resultados da pesquisa permitiu separar as empresas em dois grupos segundo o resultados que estas obtiveram em seus respectivos mercados: um grupo considerado melhor, pois obteve resultados positivos nos três índices que mediam a evolução do faturamento, participação de mercado e volume de vendas; o outro grupo obteve resultados comparativamente piores aos obtidos no primeiro grupo, com pelo menos um resultado negativo nos índices que mediam a evolução dos seus resultados.

A pesquisa foi estruturada para verificar como a empresa posicionava-se frente os componentes do capital intelectual: as

estruturas externas; as estruturas internas; e as competências individuais. A análise das respostas dos grupos indicou que há uma nítida diferença na forma pela qual os grupos gerenciam seus capitais intelectuais. Um grupo caracterizou-se por posicionar-se como tendo, todos as respostas dentro de um conjunto de respostas característicos do capital intelectual. O outro grupo posicionou suas respostas no conjunto de respostas que são características de quem não valoriza o capital intelectual.

O grupo que obteve os melhores resultados de desempenho no mercado foi o grupo que valorizou os itens característicos do capital intelectual, e portanto, segundo a pesquisa exploratória, há evidências de que o capital intelectual das empresas é o fator que as diferenciam e pode levá-las a um maior crescimento e desenvolvimento.

Investir no capital intelectual das empresas é criar valor e consistência num mundo de profundas transformações. A estratégia assume um papel vital dentro destas organizações, servindo como um elemento de apoio e fazendo com que as pessoas entendam e conheçam mais as características da empresa, do negócio, do mercado, as competências requeridas e percebam a necessidade de integrar tudo isto.

Algumas empresas que não obtiveram bons resultados na amostra pesquisada, valorizaram parte do seu capital intelectual e mesmo assim não conseguiram bons resultados. As empresas que obtiveram os melhores resultados valorizaram todos os itens que refletem o capital intelectual. Isto quer dizer que não adianta valorizar um pouco ou uma pequena parte do capital intelectual, criando modismos inconsistentes dentro da empresa, o resultado é no máximo medíocre. Ou se investe conscientemente e mudam-se as estruturas, valorizam-se e desenvolvem-se os três elementos do capital intelectual e implanta-se um plano estratégico envolvendo a empresa inteira, ou

se arruma boas desculpas que justifiquem os resultados que não vieram.

ANEXO 1

Dados da Pesquisa de Campo

| | empresas | Grupo A | | | | Grupo B | | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------|-------|-------|------|------------|-------|-------|------|
| faturamento | 1995 | 508,41 | | | | 291,50 | | | |
| | 1996 | 620,40 | | | | 369,36 | | | |
| | 1997 | 711,23 | | | | 351,78 | | | |
| evolução do faturamento | 1995 | 0,51 | | | | 0,05 | | | |
| | 1996 | 0,31 | | | | (0,07) | | | |
| média | 1997 | 0,41 | | | | (0,00) | | | |
| volume vendas | 1995 | 37.207,00 | | | | 236.745,00 | | | |
| | 1996 | 41.240,80 | | | | 174.913,94 | | | |
| | 1997 | 48.197,00 | | | | 203.668,51 | | | |
| evolução do volume | 1995 | 0,58 | | | | (0,02) | | | |
| | 1996 | 0,63 | | | | 0,09 | | | |
| | 1997 | 0,60 | | | | 0,03 | | | |
| mkt share | 1995 | 10,40 | | | | 19,25 | | | |
| | 1996 | 13,80 | | | | 16,61 | | | |
| | 1997 | 22,80 | | | | 16,42 | | | |
| evolução do mkt share | 1995 | 0,45 | | | | 0,00 | | | |
| | 1996 | 0,81 | | | | (0,03) | | | |
| | 1997 | 0,63 | | | | -1,1% | | | |
| ranking | | 3,83 | | | | 1,50 | | | |
| # produtos | | 3.154,00 | | | | 351,80 | | | |
| concorrentes | | 8,29 | | | | 7,00 | | | |
| mercado | dir consumidor | 3 | | | | 2 | | | |
| | distribuidores | 5 | | | | 5 | | | |
| | business | 5 | | | | 2 | | | |
| setor | des. inicial | - | 0% | | | - | 0% | | |
| | crescimento | 4 | 50% | | | 1 | 20% | | |
| | maduro | 4 | 50% | | | 4 | 80% | | |
| | declínio | - | 0% | 8 | | - | 0% | 5 | |
| estratégia de competição | líder preço | 3 | 38% | | | 3 | 60% | | |
| | diferenciação | 8 | 100% | | | 4 | 80% | | |
| # prod resp 80% | | 15,71 | | | | 20,75 | | | |
| concorrentes p/ 80% | | 4,14 | | | | 6,80 | | | |
| ambiente externo | estável | - | 0% | | | - | 0% | | |
| | pouco estável | 4 | 50% | | | 1 | 20% | | |
| | instável | 3 | 38% | | | 3 | 60% | | |
| | muito instável | 1 | 13% | 8 | | 1 | 20% | 5 | |
| ciclo de produtos | des. inicial | 13% | | | | 11% | | | |
| | crescimento | 35% | | | | 26% | | | |
| | maduro | 39% | | | | 54% | | | |
| | declínio | 13% | | | | 9% | | | |
| produtos novos | produtos novos | 1.264 | | | | 159 | | | |
| faturamento novo 0x6 | faturamento novo 0x6 | | | | | | | | |
| diferencial da empresa | eficiência operac | 1 | 10% | | | 3 | 43% | | |
| | inovação | 5 | 50% | | | 2 | 29% | | |
| | imagem prop mkt | 4 | 40% | | | 2 | 29% | | |
| | outros | - | 0% | 10 | | - | 0% | 7 | |
| gestão | processos | 6 | | | | - | | | |
| | # processos | 6,75 | | | | | | | |
| | departamentos funções | 1 | | | | 5 | | | |
| | matricial | 4 | | | | - | | | |
| | outros | - | | | | - | | | |
| hierarquia | | 5,5 | | | | 5,4 | | | |
| escolaridade | | 2 | 2 | 4 | | 2 | 2 | 4 | |
| experiência | | 23 | 15 | 12 | | 19 | 15 | 12 | |
| tempo na função | | 8 | 8 | 8 | | 10 | 9 | 7 | |
| idade média | | 47 | 38 | 34 | | 49 | 42 | 37 | |
| # pessoas | | 9 | 53 | 3.013 | | 8 | 37 | 1.202 | |
| gastos com treinamento | | 4.179 | 2.956 | 952 | | 143 | 1.863 | 703 | |
| participações feiras | | 3 | 2 | 1 | | 3 | 3 | 1 | |
| salário variável | | 40% | 24% | 16% | | 19% | 15% | 4% | |
| distribuição ações | | 20% | 10% | 6% | | 4% | 3% | 0% | |
| participação em lucros | | 26% | 33% | 25% | | 30% | 30% | 30% | |
| salário médio | | 20.275 | 8.196 | 2.995 | | 17.500 | 7.720 | 2.460 | |
| job rotation | | 0,43 | 0,43 | 0,43 | | 0,20 | 0,40 | 0,40 | |
| # promoções | | 1 | 13 | 100 | | 1 | 2 | 9 | |
| internas | | 58% | 79% | 65% | | 50% | 43% | 48% | |
| % contato clientes | | 95% | 84% | 41% | | 64% | 52% | 30% | |
| turnover | | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 1,6% | 0,1 | 0,1 | 9,1 | 3,7% |
| estagiários | | - | 3 | 52 | 2,1% | - | - | 33 | 7% |
| rookie | | - | - | 0,1 | | - | - | 0,0 | |
| piano estrategico 0 | não há | 0 | 0% | | | 1 | 20% | | |
| | alta gerencia | 1 | 13% | | | 3 | 60% | | |
| | média gerencia | 6 | 75% | | | 0 | 0% | | |
| | ger. linha | 1 | 13% | | | 1 | 20% | | |
| | operacionais | 0 | 0% | | | 0 | 0% | | |
| | outros | 0 | 0% | 8 | | 0 | 0% | 5 | |
| divulgação 0 | não há | 0 | 0% | | | 1 | 20% | | |
| alta | alta gerencia | 0 | 0% | | | 1 | 20% | | |
| média | média gerencia | 2 | 25% | | | 1 | 20% | | |

| | | | | | | | |
|----------------------------|---------------------------|------------|------|------|-----------|------|------|
| linha | ger. linha | 0 | 0% | | 1 | 20% | |
| operacionais | operacionais | 6 | 75% | | 0 | 0% | |
| outros | outros | 0 | 0% | 8 | 1 | 20% | 5 |
| aval desempenho | só o chefe | 3 | 38% | | 3 | 60% | |
| | chefe do chefe | 1 | 13% | | 1 | 20% | |
| | outros depts | 0 | 0% | | 0 | 0% | |
| | colégas | 0 | 0% | | 0 | 0% | |
| | clientes | 1 | 13% | | 0 | 0% | |
| | 360° | 3 | 38% | 8 | 1 | 20% | 5 |
| estilo gestão | resp definidas | 1 | 10% | | 4 | 80% | |
| | multifuncionais | 4 | 40% | | 0 | 0% | |
| | participação e autonomia | 3 | 30% | | 1 | 20% | |
| | independente e cooperat | 2 | 20% | 10 | 0 | 0% | 5 |
| elementos empresa | controle de custos | 6 | 75% | | 5 | 100% | |
| | relatórios frequente | 3 | 38% | | 3 | 60% | |
| | incentivos c/ obj quanti | 2 | 25% | | 4 | 80% | |
| | coord P&D, prod e mk | 6 | 75% | | 2 | 40% | |
| | incentivos c/ obj quali | 1 | 13% | | 1 | 20% | |
| | qualidade e lider tecnc | 8 | 100% | | 3 | 60% | |
| | eng de processos | 6 | 75% | 8 | 2 | 40% | 5 |
| | padrões fáceis de fab | 1 | 13% | | 2 | 40% | |
| | marketing | 2 | 25% | | 1 | 20% | |
| | eng de produtos | 6 | 75% | | 3 | 60% | |
| | P&D | 3 | 38% | | 2 | 40% | |
| | clima interno | 5 | 63% | | 2 | 40% | |
| | superv intensa | 0 | 0% | | 2 | 40% | |
| | horário flex | 6 | 75% | | 2 | 40% | |
| | qualidade | 7 | 88% | | 3 | 60% | |
| satisfação | sim | 7 | 88% | | 2 | 40% | |
| | frequência meses | 17,1 | | | 15,0 | | |
| | não | 1 | 13% | | 3 | 60% | |
| inv informática | | 12.350.000 | | 1,7% | 8.140.000 | | 2,3% |
| # computadores | | 838 | | 0,27 | 418 | | 0,34 |
| sistemas | sist integrado | 6 | 75% | | 5 | 100% | |
| | internet | 7 | 88% | | 4 | 80% | |
| | e-mail | 7 | 88% | 8 | 5 | 100% | 5 |
| | notes | 4 | 50% | | 1 | 20% | |
| | outros | 1 | 13% | | 1 | 20% | |
| compara salários | não | 0 | 0% | | 0 | 0% | |
| | sim | 8 | 100% | 8 | 5 | 100% | 5 |
| | base pontuação | 0 | 0% | | 3 | 38% | |
| | descrição cargos | 3 | 33% | | 4 | 50% | |
| | competências | 4 | 44% | | 0 | 0% | |
| | títulos | 2 | 22% | | 1 | 13% | |
| | outros | 0 | 0% | 9 | 0 | 0% | 8 |
| gestão de rh | descrição cargos | 2 | | | 4 | | |
| | pontuação resposta, \$, i | 3 | | | 2 | | |
| | inventário de competenc | 2 | | | 0 | | |
| | competência e experienc | 4 | | | 1 | | |
| | outros | 0 | | | 0 | | |
| | não | 0 | | | 0 | | |
| política de salários | acima da média | 6 | 75% | | 1 | 20% | |
| | média | 2 | 25% | | 4 | 80% | |
| | abaixo da média | 0 | 0% | | 0 | 0% | |
| | outra | 0 | 0% | 8 | 0 | 0% | 5 |
| sugestões internas não | não | 2 | 25% | | 3 | 60% | |
| | sim | 6 | 75% | 8 | 2 | 40% | 5 |
| contato com clientes | não visita | 9% | | | 6% | | |
| | quando solicita | 40% | | | 25% | | |
| | periodico | 50% | | | 47% | | |
| | número de vezes (mês) | 2,2 | | | 1,3 | | |
| | EDI | 28% | | | 22% | | |
| desenvolvimanto prod | pesquisa | 4 | 50% | | 4 | 80% | |
| | painéis | 3 | 38% | | 0 | 0% | |
| | clientes e não | 2 | 25% | 8 | 1 | 20% | 5 |
| | ativamente | 7 | 88% | | 1 | 20% | |
| clientes ativos | clientes ativos | 184,0 | | | 1.620,0 | | |
| distribuição | < 1 | 17% | | | 6% | | |
| | 1 a 3 | 26% | | | 21% | | |
| | 3 a 7 | 17% | | | 28% | | |
| | > 7 | 39% | | | 45% | | |
| serviço atendimento client | não | 2 | 25% | | 1 | 20% | |
| | sim | 6 | 75% | 8 | 4 | 80% | 5 |
| compras | oportunidade | 2% | | | 16% | | |
| | contrato | 66% | | | 40% | | |
| | programação | 73% | | | 50% | | |
| | mrp | 68% | | | 24% | | |
| | desenvolve junto | 63% | | | 23% | | |
| | concede | 48% | | | 21% | | |
| terceirizados | restaurante | 5 | 63% | | 5 | 100% | |
| | ambulatorio | 2 | 25% | | 2 | 40% | |

| | | | | | | | | | |
|--|-------------|-----|-----|---|--|-----|------|---|--|
| | jardim | 7 | 88% | | | 5 | 100% | | |
| | manutenção | 6 | 75% | | | 3 | 60% | | |
| | produção | 2 | 25% | 8 | | 2 | 40% | 5 | |
| | porcentagem | 55% | | | | 20% | | | |
| | vendas | 0 | 0% | | | 1 | 20% | | |
| | outros | 3 | 38% | | | 3 | 60% | | |

Cap. 6 - Bibliografia

DECI, Edward, FLASTE, Richard (1998). Porquê Fazemos O Que Fazemos. 1ªed. São Paulo: Negócio Editora

DRUCKER, Peter (1993). Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo: Pioneira

EDVINSSON, Leif, MALONE, Michael (1997). 1ª ed. New York: Harper Business

EVANS, Philip e WURSTER, Thomas. Strategy and the new economics of information. Harvard Business Review, Boston, v. 75, n. 5, p.71-82. Sep/Oct 1997

FORTUNE. Top 500 List. 1998. Endereço eletrônico:
<http://www.cgi.pathfinder.com/dgi-bin/fortune500/csnap.cgi?96=38>

GIBSON, Rowan (Org.) (1997). Rething The Future. 1ª ed. London Nicholas Brealey Publishing

KAPLAN, Robert, NORTON, David (1996). The Balance Scorecard: translating strategy into action. 1ª ed. Boston: Harvard Business School Press

MILGROM, Paul, ROBERTS, John (1992). Economics, Organization and Management. 1ª ed. New Jersey: Prentice-Hall

McCRAW, Thomas (Org.) (1998). Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas

MEIRELLES, Fernando S. (1994). Informatica e administração da informação. 2ª ed. São Paulo: McGraw-Hill Ltda

MORRISON, Ian (1996). The Second Curve: How to comanda new technologies, new consumers, and new markets. 1ª ed. New York: Ballantine Books.

MORGAN, Gareth (1995). Imagens da Organização. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas

NAISBITT, John e ABURDENE, Patricia. (1990). Megatrends 2000: Ten new directions for the 1990's. 1ª ed. New York: William Morrow and Company Inc

PORTER, Michael (1980). Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. 1ª ed. New York: The Free Press

STEWART, Thomas (1997). Intellectual Capital: The new wealth of organizations. 1ª ed. New York: Doubleday

SVEIBY, Karl E. (1997). The New Organizational Wealth: managing & measuring knowledge-based assets. 1ª ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

SVEIBY, Karl E. Knowledge Management. Endereço: <http://www.knowledgecreators.com/km/kes/moredow.htm>

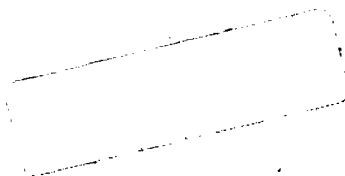
WORLD BANK :dados extraídos da Web Page do Banco Mundial. Endereço: <http://www.worldbank.org/html/iecdd/wdipdf.htm> . Table6 Health, Table 16.Balance of payments, Table 1. Basic Indicators, Table 4. Population and labor force

WORLD TRADE ORGANIZATION

http://www.wto.org/wto/legal/ursum_wp.ktm#uruguay

US Bureau of the Census: extraído da home page do US Bureau of the census, International Data Base. Atualizado 06/04/98.

[Http://www.census.gov/cgi-bin/ipc/idbsprd](http://www.census.gov/cgi-bin/ipc/idbsprd).



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



225/2000



1200000225

1ª cópia

DOAÇÃO

DE: SE/PPG

DATA: 28/02/2000