

A relevância do cliente para um escritório de contabilidade: uma abordagem à compreensão do capital intelectual

The client's relevance for an accountancy office: an approach to understanding the intellectual capital

Thiago Souza Sena

Instituto de Ensino Superior da Grande Fpolis - IES

Sergio Murilo Petri

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Resumo

A proposta deste artigo é evidenciar o impacto do cliente para um escritório de contabilidade, a relevância do cliente para um escritório de contabilidade à luz da concepção do capital intelectual, direcionando-o para uma das partes que o compõem, que é o capital de clientes. Diante dessa premissa, abordou-se sobre capital intelectual, sua composição e os principais modelos de mensuração. Este estudo é de caráter teórico-prático. Para tal, além da plataforma teórica, realizou-se um estudo de caso em uma empresa de prestação de serviços contábeis, em que se aplicou o método proposto por K. E. Sveiby. Como procedimento metodológico, utilizou-se o estudo de caso, por se tratar de uma aplicação em um escritório de contabilidade apenas. Os resultados obtidos demonstraram que a empresa de prestação de serviços contábeis identificou os clientes considerados: (i) estratégicos, em caso de um desses deixar de ser cliente afeta a outros clientes; (ii) táticos, pelo fato de o escritório não desenvolver estratégias para atrair novos clientes, alguns poucos que aparecem são resultados de indicações de outros clientes; (iii) operacionais, pode-se considerar aqueles clientes cativos que geram grande quantidade de serviços, mas que, se viessem a sair, o escritório não sofreria prejuízo e (iv) o programa de desenvolvimento de medição dos clientes, que, no momento, identificou quais suas metas para o futuro e que ações poderiam ser tomadas para alcançar tais objetivos.

PALAVRAS-CHAVE: Capital Intelectual. Capital de Clientes. Contabilidade

Abstract

The goal of this article is to show the impact of the client for an accountancy office, as well as its relevance for the company at the light of the intellectual capital conception, which leads the office to one of its parts – its clients. Within this perspective, it was considered the intellectual capital composition and its main standards of measurement. This study has a practical theoretical feature. For that, besides the theoretical platform, it was carried out a case study in an accountancy company, based on a method proposed by K. E. Sveiby. As a methodological procedure, it was used a case study, once it is a sample from an only accountancy office. The results showed that the office identified the following kinds of clients: (i) strategic – if one of these clients quit, it affects other clients; (ii) tactics – when the company does not make use of developing strategies to attract new clients, a few ones that look for the service come from other clients' indication; (iii) operational – the clients who are loyal generate a big amount of services, but if they quit, the office would not feel it financially; (iv) the program of measuring clients – which identified the clients' future goals and the actions that could be taken to reach such goals.

KEYWORDS: Intellectual Capital. Clients Capita. Accountancy.

1 INTRODUÇÃO

Em grande intensidade tem-se comentado que as demonstrações contábeis não refletem a real posição econômico-financeira das organizações, principalmente quanto ao valor contábil das ações, que geralmente se apresentam abaixo dos valores de mercado. A diferença entre estes dois valores vem sendo considerada por muitos estudiosos (SÁ, 2000, SVEIBY, 1998; STEWART, 1998; ANTUNES, 2000) como capital intelectual, que tem assumido um papel cada vez mais relevante no crescimento das empresas. Logo se reconhece que o capital intelectual vem se apresentando nas organizações como uma grande controvérsia, porque, apesar de ser identificado como parte do patrimônio, não tem sido contabilizado, pelo fato de não estar previsto nas normas contábeis, pela complexidade de mensuração e também por haver diversas mudanças que não refletem de forma rápida nos resultados.

É fato que os ativos intelectuais possuem grande relevância na criação de valores nos empreendimentos. E a ciência contábil, que tem em sua essência a mensuração do patrimônio segundo Hendriksen e Van Breda (1999), vem enfrentando grandes dificuldades na geração destas informações em nível estratégico, para as tomadas de decisões, principalmente nas organizações em que a parte central de sua operacionalização é o conhecimento, de acordo com Sveiby (1998), Kaplan e Norton (1997, 2000, 2001 e 2004), Antunes (2000), Ensslin, S.R et al (2004).

Portanto, em conformidade com essa perspectiva, a ciência contábil tem como grande desafio conseguir saber a origem e, por conseguinte, o desenvolvimento e a mensuração do capital intelectual, com o propósito de mostrar o retorno que estes ativos proporcionam para a empresa. Neste aspecto, Stewart (1998, p. XIII) declara que o capital intelectual “constitui a matéria intelectual – conhecimento, infor-

mação, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva”.

Stewart (1998, p. 68-69) também o segrega em três partes:

Capital humano, que compreende a fonte de inovação e renovação das pessoas, capital estrutural, formado por processos, bancos de dados, redes, etc. e do capital de clientes, formado pelo valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios, ou seja, o valor do relacionamento com os clientes.

Este último será o centro de convergência desse artigo. E é justamente nesse ponto que se pretende contribuir, com a obtenção de uma resposta à seguinte questão: *É possível medir a relevância de um cliente para uma empresa de prestação de serviços contábeis?*

Este trabalho de pesquisa tem como objetivo central evidenciar a relevância da existência e possível medição do capital de clientes em uma empresa de prestação de serviços contábeis. Embora não haja a propriedade por parte da organização contábil sobre os clientes, há a possibilidade de fortalecer os vínculos com a troca de informações entre as partes e com o intuito de dar maior segurança na mensuração do capital de clientes.

Este trabalho se justifica pelo fato de os ativos intelectuais terem se tornado uma nova vantagem em nível estratégico (Atkison 2000) nos empreendimentos. E isso tem gerado um grande interesse no aprofundamento do tema por diversos segmentos da sociedade, em especial na academia e profissionais de áreas afins.

A disposição do presente trabalho está da seguinte forma. Depois da seção de cunho introdutório, a Seção 2 - Arcabouço Teórico - faz considerações sobre o capital intelectual, mencionando a importância de um dos elementos

que o compõem, que é o capital de clientes, mostrando a necessidade de seu reconhecimento, destacando a sua possível medição. Na Seção 3, será detalhada a metodologia de pesquisa utilizada para realização do trabalho. Na Seção 4, tratar-se-á da aplicação por meio de um estudo de caso que será executado junto à empresa do ramo de prestação de serviços contábeis. Na Seção 5, apresentar-se-á as considerações finais, realizando uma comparação com a então problematização do estudo. Por fim, listam-se as referências.

2 ARCABOUÇO TEÓRICO: CAPITAL INTELECTUAL

Esta seção terá como centro de convergência a realização da revisão conceitual do capital intelectual, sua estrutura e a influência que exerce na potencialidade de gerar valor para a organização, fundamentada no modo de pensar de alguns dos principais estudiosos da questão (SVEIBY, 1998; STEWART, 1998; EDVINSSON E MALONE, 1998; ANTUNES, 2000), examinando a sua composição, dando maior ênfase na categoria do capital de clientes. Também serão analisados brevemente os métodos existentes de mensuração, um dos quais se adotará para o presente artigo.

2.1 CONCEITOS

A concepção do capital intelectual abrange a organização em sua totalidade, principalmente quando são evidenciadas as questões estruturais, ou seja, para Edvinsson e Malone (1998), Sveiby (1998), Stewart (1998), é a capacidade de se relacionar, conviver ou comunicar-se com os clientes e fornecedores, os desenvolvimentos tecnológicos e a capacidade de agir em diversas situações. Tudo isso, em conjunto, forma aquilo que se denomina capital intelectual da organização. Nesse contexto, consideram-se algumas definições.

Stewart (1998, p. XIII) menciona que

O Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos Ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados - propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro -, o Capital Intelectual é intangível. É o conhecimento da força de trabalho: o treinamento e a intuição de uma equipe de químicos que descobre uma nova droga de bilhões de dólares ou o know-how de trabalhadores que apresentam milhares de formas diferentes de melhorar a eficácia de uma indústria.

Já Brooking (1996, p.12-13, *apud* Antunes, 2000, p. 78) conceitua Capital Intelectual como “uma combinação de ativos intangíveis, fruto das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento”.

Edvinsson e Malone (1998, p. 40) conceituam o capital intelectual como “a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem [...] vantagem competitiva”.

Os autores supracitados fazem uma metáfora para conceituar o capital intelectual. Eles mencionam a entidade como se fosse uma árvore, em que a parte visível (tronco, galhos, folhas e frutos) significa aquelas informações que estão previstas nas demonstrações contábeis. Já a parte que se encontra abaixo do solo, ou seja, o conjunto de raízes, expressa os valores ocultos (capital intelectual), que são os elementos que sustentam a organização que está à vista.

Ainda fazendo uma conexão com o parágrafo acima, Edvinsson e Malone (1998, p. 28-29) declaram:

O valor oculto de uma empresa é o sistema de raízes daquela árvore. Para que a árvore floresça e produza frutos, ela precisa ser alimentada por raízes fortes e saudáveis. E da mesma maneira que a qualidade do fruto de uma árvore depende de seu conjunto de raízes, a qualidade da organização empresarial da companhia e a solidez de seu capital financeiro constituem igualmente uma função de seus valores ocultos. Cuide dessas raízes e a empresa florescerá; permita que elas sequem ou se tornem avariadas e a empresa, não importando quão sólida pareça, irá finalmente entrar em colapso e morrer.

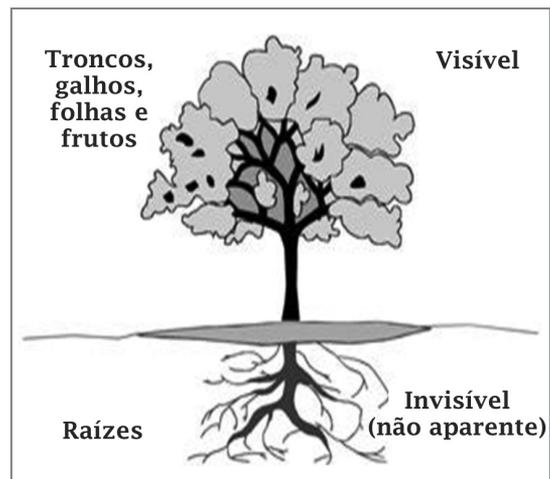


Figura 1 - Evidenciação do ativo tangível em relação ao intangível.

Fonte: Adaptado de Lopes (2001, p. 65)

Diante de tais definições, percebe-se que não há discrepâncias quanto aos elementos que compõem o capital intelectual. Logo, diante do exposto, fica evidente que há um consenso dos autores citados, pois, embora a forma de expressão seja diferente, a essência do conceito prevalece.

Na próxima seção será argumentada a constituição do capital intelectual, ou seja, do que se compõe.

2.2 COMPOSIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Agora serão fundamentadas as diferentes formas, divisões e denominações dadas ao capital intelectual.

Para Edvinsson e Malone (1998, p. 31-33) os elementos que compõem as formas do Capital Intelectual são: Capital Humano, Capital de Estrutura e Capital de clientes. Para as seguintes categorias, conforme Figura 2, listam-se diversos itens, como:

- Capital humano: compreende o conhecimento, a habilidade e as experiências individuais dos empregados e gerentes, a criatividade e a inovação organizacional.

- Capital estrutural: são os sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais, a documentação e a propriedade intelectual, que incluem patentes, marcas registradas e direitos autorais.
- Capitais de clientes: solidez e lealdade dos clientes à organização, dando origem a indicadores de avaliação de contentamento, vida longa, possibilidades de redução de preços e até mesmo demonstração com o bem-estar econômico-financeiro dos clientes de longa data.

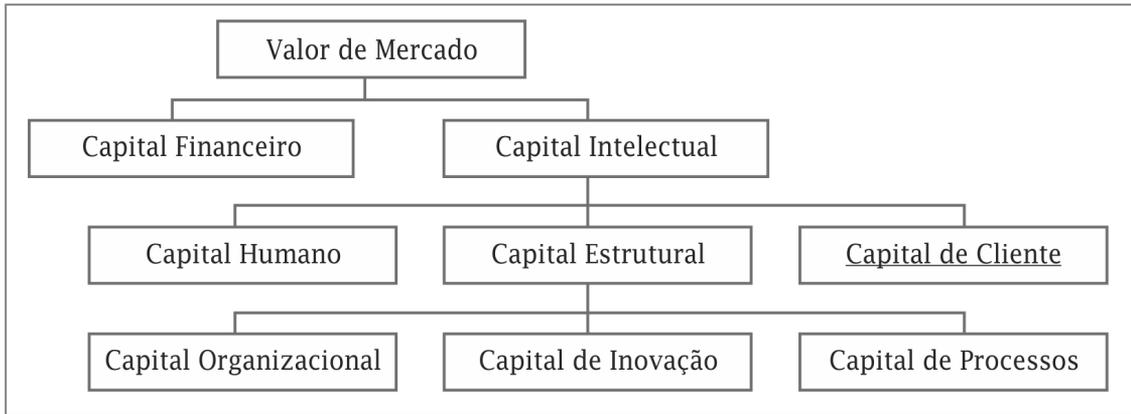


Figura 2 - composição do capital intelectual

Fonte: Adaptado Edvinsson e Malone (1998, p. 47) - Grifo (sublinhado) do Autor

Segundo Stewart (1998, p. 67-69), só é possível encontrar o capital intelectual em locais estrategicamente relevantes da organização; o referido autor menciona três: nas pessoas, nas estruturas e nos clientes. O capital humano é de onde se originam os processos de mudança, ou seja, a capacidade de substituir pelo novo, proporcionar coisas novas aos clientes. Mas, para proporcionar coisas novas, é necessário estrutura de ativos, como, por exemplo, computadores, redes, sistemas de informações e etc., ou seja, é o capital estrutural. Já o capital de clientes é constituído pelo valor dos rela-

cionamentos de uma entidade com as pessoas com as quais põem em prática as operações. Também faz uma comparação na qual cita que entre o capital humano, capital estrutural e o cliente, este último é o que tem mais valia (preço), pelo fato de ser o que “quita” as obrigações. Contudo, mesmo tendo tal importância, talvez seja o que tem menos significância no gerenciamento entre todos os intangíveis.

Neste momento será examinada a composição do capital intelectual, segundo o entendimento de Sveiby (1998), focalizando principalmente o elemento “Estrutura Exter-

na”, que evidencia as relações com os clientes. Os demais itens apenas serão mencionados.

Sveiby (1998, p. 11-12) classifica o capital intelectual em três elementos: competência de funcionários, estrutura interna e estrutura externa. À competência de funcionários o autor atribui a capacidade de agir em qualquer situação, no sentido de potencializar a criação de ativos (tangíveis e intangíveis). Também ressalta a intelectualidade dos funcionários, embora não haja a propriedade destes atributos, e igualmente a evidenciação no balanço patrimonial, pelo fato de que não existe organização sem pessoas. Já a estrutura interna (patentes, computadores, sistemas de informação) está vinculada aos ativos intangíveis internos da entidade, que dão suporte à sua operacionalização. A estrutura externa é constituída pela representatividade da organização perante terceiros, pelo relacionamento com os fornecedores, as marcas e o mais relevante dentre os citados, ou seja, a capacidade de se relacionar com os clientes. Segundo Sveiby (1998, p. 212), “todo o tempo que os funcionários passam trabalhando para os clientes é um tempo potencialmente destinado a manter, estabelecer e desenvolver relações com os clientes”. O autor menciona também que o nível de satisfação dos clientes é de fundamental importância, isso é evidenciado quando o meio de superar ou

resolver uma dificuldade lhes é apresentado.

Assim sendo, o capital de clientes tornou-se uma fonte de lucros intangíveis, o que se deve principalmente pelo fato de boa parte dos clientes terem valores de outras maneiras e não necessariamente o recurso financeiro (dinheiro). Diante disso, Sveiby (1998, p. 140-141) descreve:

Os clientes oferecem treinamentos aos funcionários; eles podem ser utilizados como referências; conversam uns com os outros e, com isso, fazem propaganda e a imagem de uma organização, além de incentivar o desenvolvimento da competência no que diz respeito a clientes, portanto, tem um significado estratégico vital porque o tipo de clientes com os quais uma empresa do conhecimento trabalha determina tanto a qualidade quanto a quantidade de suas receitas intangíveis conhecimento. Além disso, em última instância, o fluxo de conhecimento gerado pelos clientes acaba se transformando em uma fonte de receita visível.

Para melhor compreender os tipos de receitas invisíveis, foram retiradas de Sveiby (1998) algumas informações quanto ao fortalecimento das relações com os clientes. Segue-se o resumo no Quadro 1.

MELHORIA DA ESTRUTURA EXTERNA (RELAÇÕES COM CLIENTES)	MELHORIA DA ESTRUTURA INTERNA	MELHORIA DA COMPETÊNCIA DAS PESSOAS
Referências de novos clientes (reduzindo os custos de marketing e vendas)	Alavancagem dos projetos de P&D (quando as soluções desenvolvidas para um cliente são reaproveitadas)	Aprendizado (treinamento prático)
Prestígio (facilitando as vendas e o recrutamento de pessoal)	Projetos que sustentam a transferência de conhecimento (tornando a empresa menos dependente dos indivíduos)	Ideias (para novos produtos e serviços)

Quadro 1 - OS TRÊS tipos de receitas invisíveis

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998, p. 142)

Na seção seguinte serão expostos os principais modelos de mensuração do capital intelectual.

2.3 MODELOS DE MEDIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Na visão de Stewart (1998), a possibilidade de medir os ativos intangíveis (capital intelectual) tem causado grande impacto para as pessoas interessadas no tema. Há de certa forma uma descrença, inclusive para aqueles que reprovam o fato de a contabilidade tradicional não prever as informações não-financeiras nas demonstrações contábeis. Ao mesmo tempo, existe uma preocupação com as medidas não comprovadas, ou seja, aquelas que não evidenciam de forma real o desempenho econômico-financeiro da entidade. Para Stewart (1998, p. 199), “o capital intelectual depende definitivamente de se encontrar alternativas rigorosas de acompanhá-lo, correlacionadas a resultados financeiros”.

Ainda nessa linha, Stewart (2002, p. 411), em seu livro “A Riqueza do Conhecimento”, menciona que “não existem normas contábeis referentes ao capital intelectual. O campo ainda é muito novo e são grandes as áreas desconhecidas”. Mas, o referido autor considera de fundamental importância que:

As empresas desenvolvam mensurações e indicadores que se relacionem com aspectos importantes de seu próprio desempenho geral, sob diferentes perspectivas. O ponto-chave é selecionar ferramentas de mensuração do capital intelectual e de avaliação da gestão do conhecimento que realmente contribuam para a estratégia e para os resultados financeiros da empresa.

Diante desse cenário, pode-se demonstrar alguns dos principais modelos de mensuração do capital intelectual das organizações, dos

quais se comentam os seguintes:

- Razão entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil;
- Modelo de Stewart - Navegador do Capital Intelectual;
- Modelo de Edvinsson & Malone (Modelo Skandia) e
- Modelo de Sveiby.

Após analisar as características de cada modelo, será escolhido um para o presente trabalho, com o intuito de verificar a possibilidade de medir a relevância do cliente para uma empresa de prestação de serviços contábeis.

» Razão entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil

Segundo Stewart (1998), quem determina o preço é aquele que compra e não aquele que vende. Logo, o valor de um objeto se define pelo que alguém se dispõe a pagar por ele, ou seja, o preço de uma organização é estabelecido pelo mercado de ações, que o autor já referido expressa da seguinte forma: preço por ação x número de ações em circulação = valor de mercado.

A relação entre o valor de mercado e o valor contábil é a medida mais simplista de medição do capital intelectual, pois a própria denominação sinaliza a forma de cálculo, que é verificada a partir da divisão entre o valor de mercado e o contábil que ficaria desta forma:

$$\text{Capital Intelectual} = \frac{\text{Valor de Mercado}}{\text{Valor Contábil}}$$

Partindo dessa relação, o princípio é que tudo que restar do valor de mercado após a contabilização, ou seja, o fechamento de todas as operações contábeis de ativos fixos corresponde aos ativos intangíveis (Capital

Intelectual). Stewart (1998, p. 201) dá o exemplo da Microsoft, que “vale US\$ 85,5 bilhões e seu valor contábil é US\$ 6,9 bilhões, então seu capital intelectual é US\$ 78,6 bilhões”.

O autor menciona que essa forma de medição apresenta três problemas:

- A volatilização do mercado de ações, que muitas vezes apresenta fatores absolutamente fora do domínio da administração da entidade. Então, se a empresa for vendida abaixo dos valores contábeis, significa que a organização não teria ativos de capital intelectual?;
- Existem sinais de que os valores contábeis e de mercado sejam subestimados (lucros maiores ou menores), como incentivo ao investimento;
- Ainda que seja nobre dizer que a empresa tenha valores relevantes de ativos intangíveis, como o gerente investidor entenderia tal informação?

A credibilidade de tal informação teria maior extensão partindo da análise da razão (valor de mercado *versus* valor contábil), fazendo comparações entre ramos semelhantes e não entre números sem correlações.

» Modelo de Stewart - Navegador do Capital Intelectual

O Navegador do capital intelectual, método desenvolvido por Stewart (1998), propõe medidas sob vários aspectos. O autor entende que não tem como avaliar a organização diante de uma única perspectiva, assim como a contabilidade tradicional que examina um conjunto de índices (rentabilidade do ativo, liquidez geral, participação de capitais de terceiros e etc.). Demonstrando o desempenho financeiro, a contabilidade do capital intelectual deve prever a análise da organização. Embora a análise da organização tenha que demonstrar

o desempenho sob várias perspectivas, o referido autor ressalta que o excesso de medidas não-financeiras não é vantajoso, pois cria um emaranhado de informações que inviabilizam a tomada de decisão, pela sua complexidade de entendimento.

A proposta de Stewart (1998, p. 218) é analisar a organização sob as seguintes perspectivas: razão do valor de mercado/valor contábil, medidas de capital do cliente, medidas de capital humano e medidas de capital estrutural, demonstrando-as graficamente de forma circular, separado por várias linhas, em que cada uma representa o número de indicadores que se deseja avaliar. Tem a forma de uma tela de radar, de acordo com a qual, para cada elemento que compõe o capital intelectual (humano, estrutural e cliente), existem indicadores.

Para melhor verificação do Navegador do Capital Intelectual, apresenta-se a Figura 3, retirada e adaptada de Stewart (1998, p. 219), em que “o interior do polígono mostra os resultados atuais; a parte externa revela o que você deseja”.

» Modelo de Edvinsson & Malone (Modelo Skandia)

Leif Edvinsson, ex-diretor corporativo de capital intelectual do grupo Skandia, organização sueca que tem como objeto a prestação de serviços financeiros e de seguros, foi um dos precursores na identificação e medição do capital humano, percebendo que os ativos registrados na contabilidade tradicional já não evidenciavam a capacidade competitiva da organização, principalmente pelo fato de a empresa (Skandia) prestar serviços fundamentados em conhecimento, de acordo com Antunes (1999).

A grande questão com a qual o ex-diretor deparou foi: como encontrar uma forma de

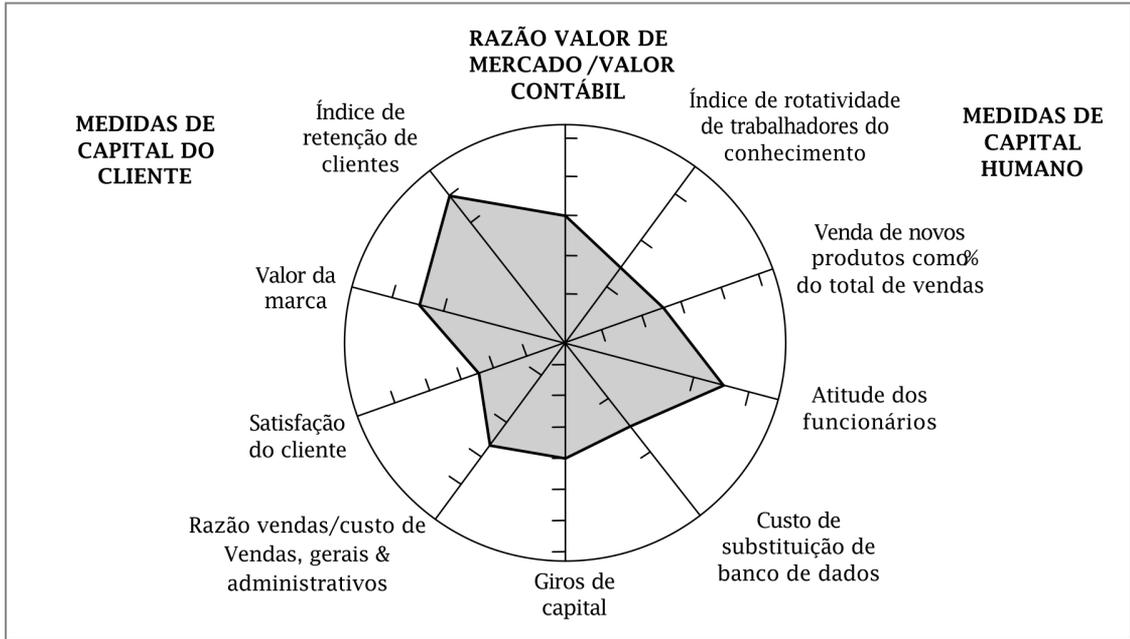


Figura 3 - Navegador do capital intelectual

Fonte: Adaptado Stewart (1998, p. 219)

avaliar um conjunto de ativos ocultos que não eram reconhecidos? Diante dessa premissa, os estudos foram intensos, com o fim de construir um modelo com uma quantidade considerável de índices e indicadores, que, interligados, pudessem medir o capital intelectual da or-

ganização, principalmente pelo fato de o desempenho econômico-financeiro proceder dos ativos invisíveis. Portanto, tal modelo tinha que ser composto de elementos que evidenciassem as informações financeiras e não-financeiras concomitantemente, conforme Figura 4.



Figura 4 - Navegador skandia

Fonte: Adaptado Edvinsson e Malone (1998, p. 60)

A explicação quanto à formatação do navegador skandia, segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 60), é que: “ele não é composto por categorias de capital, mas por cinco áreas de foco. Em outras palavras, essas são as áreas que a empresa focaliza sua atenção, e desses focos provém o valor de seu capital intelectual no âmbito de seu ambiente competitivo”. Estrategicamente as cinco áreas de foco têm a seguinte interpretação, de acordo com Edvinsson e Malone (1998, p. 60-61):

- Foco financeiro: passado da empresa (Balanço Patrimonial);
- Foco no cliente: reflete a situação atual da organização;
- Foco no processo: reflete a situação atual da organização;
- Foco de renovação e desenvolvimento: parcela do capital estrutural voltado para o futuro e
- Foco humano: é de onde se origina todo o processo no sentido de criar conhecimento, habilidades para interagir com as outras áreas do capital intelectual.

» Modelo de Sveiby

Sveiby (1998) propõe um conjunto de indicadores de ativos intangíveis, para medir o capital intelectual. Esse conjunto demonstra sua distribuição sob três pontos de vista: competência dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa. O referido autor desenvolveu um modelo, destacando estrategicamente vários indicadores vinculados à organização. Entende também que os profissionais envolvidos devem escolher na avaliação um ou dois (no máximo) índices por indicador, relacionados ao crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. O fato de escolher mais que dois, ao invés de elucidar os índices, poderá confundir o usuário da informação. Diante desse contexto, optou-se para o presente artigo esse

modelo, principalmente pelo fato de Sveiby (1998) considerar um sistema de avaliação não-financeiro para os ativos intangíveis (não convencional), também pela praticidade na abordagem, para que o usuário da informação possa compreender. Relacionando o comentário supracitado, Sveiby (1998, p. 180) faz a seguinte declaração:

O sistema de avaliação que proponho não apresenta um quadro completo e abrangente dos ativos intangíveis de uma empresa; um sistema desse tipo não é possível. Essa é a razão pela qual as abordagens abrangentes até agora fracassaram. Ao contrário, a finalidade aqui é ser prático, “abrir algumas janelas” para que os gerentes possam, pelo menos, começar a avaliar suas empresas.

Nessa linha de raciocínio, o referido autor propõe um modelo mais compactado, denominando-o “monitor de ativos intangíveis”. Para melhor facilitar a visualização das características, apresenta-se o quadro abaixo.

No capítulo que segue será definido o processo metodológico deste trabalho de pesquisa. Logo em seguida, será realizado o estudo de caso, para verificar a possibilidade de responder ou não à problematização proposta.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTO DE PESQUISA

O ato, efeito ou meio de conduzir este trabalho abrange teoria e prática (qualidade de real). Neste contexto, esforça-se em tornar melhor, aperfeiçoar determinado tema científico, ou seja, investigar-se-á apenas um tema.

Para Beuren (2003, p. 54): “O rigor científico da pesquisa e a qualidade dos resultados do estudo dependem da correta definição dos métodos e procedimentos a serem adotados para a observação e coleta dos dados, a mensuração das variáveis e as técnicas de análise

ATIVOS INTANGÍVEIS		
Estrutura Externa	Estrutura Interna	Competência das Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> · Crescimento/Renovação · Crescimento orgânico do volume de vendas · Aumento da participação de mercado · Índices de clientes satisfeitos ou índice da qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> · Crescimento/Renovação · Investimento em tecnologia da informação · Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&D · Índice de atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> · Crescimento/Renovação · Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência · Aumento da experiência média profissional (número de anos) · Rotatividade de competência
<ul style="list-style-type: none"> · Eficiência · Lucro por cliente · Vendas por profissional 	<ul style="list-style-type: none"> · Eficiência · Proporção de pessoal de suporte · Vendas por funcionário de pessoal de suporte 	<ul style="list-style-type: none"> · Eficiência · Mudança no valor agregado por profissional · Mudança na proporção de funcionários
<ul style="list-style-type: none"> · Estabilidade · Frequência da repetição de pedidos · Estrutura etária 	<ul style="list-style-type: none"> · Estabilidade · Idade da organização · Taxa de novatos 	<ul style="list-style-type: none"> · Estabilidade · Taxa de rotatividade dos profissionais

Quadro 2 - Monitor de ativos intangíveis

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998, p. 238)

dos dados”.

A essência do estudo apresentado é do tipo exploratório, pois o objetivo central é evidenciar a relevância da existência do capital de clientes em uma empresa de prestação de serviços contábeis. Nesse sentido, Andrade (2002 *apud* BEUREN, 2003, p. 80) menciona características fundamentais que evidenciam o estudo exploratório, como: “proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação de hipóteses; ou descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto”.

Um dos procedimentos a ser utilizado para o desenvolvimento do tema escolhido é a análise bibliográfica, por meio de livros, dissertações, teses, artigos, monografias e internet. De acordo com Gil (1999 *apud* BEUREN, 2003, p. 87) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos”.

Quanto à análise da problematização do estudo, foca-se a pesquisa qualitativa. Nessa acepção, Richardson (1999 *apud* BEUREN, 2003, p. 91) menciona que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Beuren (2003, p. 92) evidencia que “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”.

Embora o cunho deste estudo tenha um delineamento qualitativo, destacam-se também aspectos quantitativos, que ajudarão na busca da solução do problema de pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresenta-se o estudo de caso realizado junto à empresa com denominação fictícia L&S Assessoria Contábil SS Ltda. Os dados da entidade serão examinados (*in loco*).

Também se destacam os critérios de avaliação do capital de clientes, o enquadramento do modelo proposto, no sentido de verificar a possibilidade de medição do capital de clientes e, por fim, serão analisados os resultados obtidos, correlacionando-os com o objetivo proposto neste trabalho.

Selecionada para o presente estudo de caso, a L&S Assessoria Contábil SS Ltda. é uma empresa privada que tem como objeto a prestação de serviços contábeis. A seguir, lista-se alguns serviços prestados:

- Contabilidade: escrituração contábil (livro diário e razão), elaboração de demonstrações financeiras, balancetes de verificação e análises contábeis;
- Área Fiscal: planejamento tributário, apuração e preparo de guias de recolhimento de tributos, elaboração das declarações em todos os âmbitos (federal, estadual e municipal), atendimento à fiscalização, escrituração de livros fiscais, parcelamentos, compensação de tributos e etc.;

- Área de Recursos Humanos: Confecção de folha de pagamento, gestão de recursos humanos, atendimento à fiscalização e
- Outras: Abertura, legalização e avaliação de empresas.

Encontra-se situada em Florianópolis/SC, possui 2 sócios, sendo um técnico em contabilidade e o outro bacharel em ciências contábeis; ambos desempenham papéis essencialmente de administração do escritório. Atualmente conta com 9 colaboradores em seu quadro funcional, sendo que apenas 1 tem formação superior completa (em ciências contábeis), 3 estão em processo de conclusão, os demais dão suporte nas rotinas da empresa. No momento atual o escritório possui em sua carteira precisamente 128 clientes. Entre estes, 18 estão inoperantes (inativos). Cerca de 30% da totalidade da carteira está inadimplente, inclusive a perspectiva de recebimento é baixíssima. A seguir menciona-se graficamente a predominância dos ramos de atividades dos clientes:

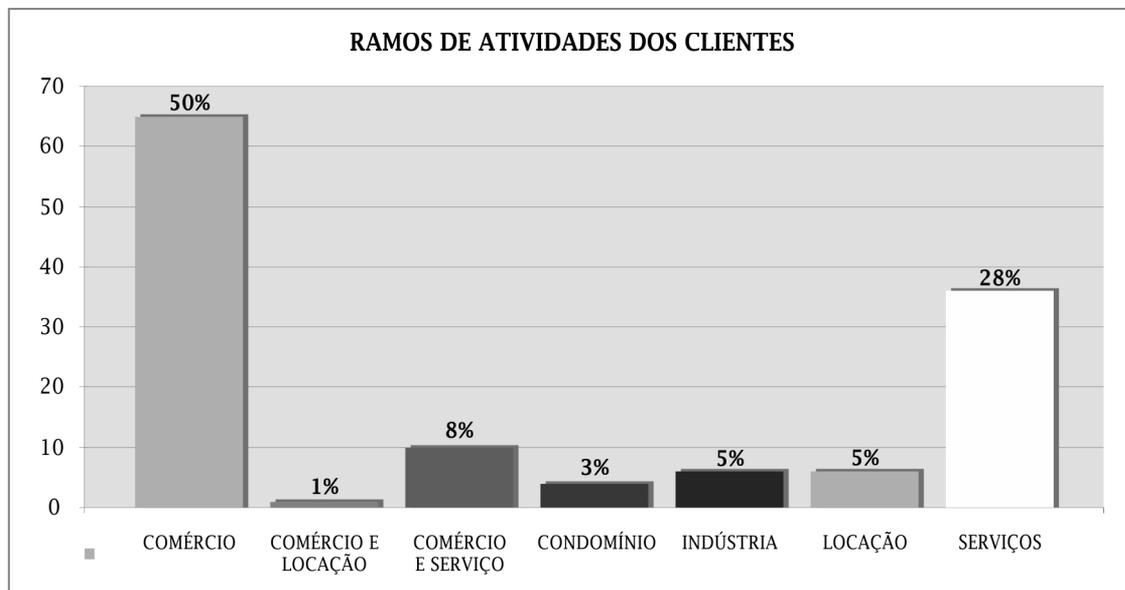


Figura 5 - Distribuição dos clientes

Fonte: Autor.

Explicando a Figura 5, percebe-se que em 50% (65 clientes) do total da carteira predomina a atividade comercial; já 28% (36 clientes) constituem a prestação de serviços. Esses são os dois ramos principais a que o escritório presta serviços contábeis. Os demais, ou seja, 22% (27 clientes) são distribuídos entre as outras atividades já mencionadas no gráfico. Quanto à modalidade tributária, tem-se 84 clientes optantes pelo supersimples, 39 enquadrados no lucro presumido e 1 no lucro real. Ainda tem-se em conta que:

- Do total da carteira de clientes 18 estão inativos, mas o escritório fica responsável por fazer as obrigações acessórias junto aos órgãos competentes.
- 9 clientes estão com dívida parcelada em algum dos âmbitos (federal, estadual e municipal) e só emitem notas de saídas/prestação de serviços no valor correspondente às parcelas que estão por vencer, ou seja, está em processo de descontinuidade;
- Praticamente não existe saída de clientes para assinar contrato com a concorrência, visto que nos últimos 4 anos houve no máximo 5 casos, em que o cliente rescindiu por estar insatisfeito com a prestação de serviços;
- Em 2007, 13 clientes assinaram contrato com a L&S Assessoria Contábil SS Ltda.;
- Do total da carteira, 4 clientes possuem apenas 1 dono (1 comércio e locação, optante pelo simples nacional, e 3 prestadoras de serviços, optantes pelo lucro presumido).
- O único cliente optante pelo lucro real tinha um péssimo relacionamento com

o escritório (só mantinha o contrato em vigor, pois o pai da sócia-administradora é amigo de um dos donos do escritório). Em 2006, o referido cliente era optante pelo lucro presumido. Foi realizada uma reavaliação tributária, tendo como resultado a redução de tributos a pagar. Fortaleceu-se a comunicação (passou a ser diária), com troca de e-mails, *msn* (*on-line* 8 horas do dia), relatórios e etc. Com estas medidas, o relacionamento ficou saudável, abrindo espaço para um aumento significativo do honorário, que passou de R\$ 700,00 para R\$ 1.800,00, que o cliente hoje paga satisfeito e não pretendedeixar de fazê-lo.

- 3 clientes fazem propaganda na televisão (são as vitrines);
- Do total da carteira pode-se considerar que 6 empresas são fundamentais na composição do faturamento (1 lucro real, 1 comércio e locação e 4 lucro presumido).

Com o levantamento realizado percebe-se a relevância de certos tipos e qualidades de clientes.

Dada a relevância dos clientes, conforme análise realizada na seção anterior julgou-se procedente aplicar o modelo apresentado no Quadro 3, elaborado por Sveiby (1998, p. 238), que será adaptado para ser aplicado em um escritório de contabilidade.

Com base nesse levantamento realizado no Quadro 3, propôs-se um desempenho esperado para a empresa, ou seja, foi possível identificar metas a serem alcançadas. Em um primeiro momento funcionará como um direcionador apenas, mas no futuro espera-se que seja um instrumento de gerenciamento.

Área de Análises	Critérios	Indicadores	Desempenho da atual Empresa
Estrutura Externa	Crescimento/ Renovação	Crescimento orgânico do volume de prestação de serviços	Não Identificado
		Aumento da participação de mercado	Não Identificado
		Índices de clientes satisfeitos ou índice da qualidade	Existe uma contradição (alguns não estão satisfeitos, mas não colaboram para melhorar)
	Eficiência	Lucro por cliente	65,17%
		Prestações de serviços por profissional	Não Identificado
	Estabilidade	Freqüência da repetição dos serviços	Não Identificado
		Estrutura etária	1980-1990 = 08 clientes 1990-2000 = 32 clientes 2000-2007 = 88 clientes
Estrutura Interna	Crescimento/ Renovação	Investimento em tecnologia da informação	9 Computadores com sistema contábil integrado
		Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&D	Não Identificado
		Índice de atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes	Não Identificado
	Eficiência	Proporção de pessoal de suporte	66,67%
		Vendas por funcionário de pessoal de suporte	61,40
	Estabilidade	Idade da organização	30 anos
		Taxa de novatos	66,67%
Competência das Pessoas	Crescimento/ Renovação	Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência	0,02%
		Aumento da experiência média profissional (número de anos)	4,67 anos
		Rotatividade de competência	1,43
	Eficiência	Mudança no valor agregado por profissional	Não Identificado
		Mudança na proporção de funcionários	33,33%
	Estabilidade	Taxa de rotatividade dos profissionais	1,89

Quadro 3 - Monitor de ativos intangíveis de clientes atuais

Fonte: Adaptado pelo Autor.

No Quadro 4, identificou-se a meta a ser alcançada pela empresa. A seguir, apresenta-se a análise dos resultados encontrados.

Com a realização da aplicação prática deste artigo, percebeu-se que o escritório de contabilidade não estava tão organizado quanto se pensava, uma vez que desconhecia o real impacto de seus clientes.

Identificou-se que existem clientes considerados chaves, ou seja, se estes viessem a sair, causariam um efeito cascata, já que alguns clientes são considerados estratégicos. Eles possuem de duas a quatro empresas no

escritório e o indicam para outros clientes.

Também existem os clientes considerados táticos uma vez que o escritório é uma prestadora de serviços passiva, quase não se esforça para atrair novos clientes. Quando aparecem, geralmente é por indicações.

Existem os clientes operacionais, que na sua grande maioria são empresas enquadradas na modalidade do Simples Nacional (súpersimples). Uma rotatividade, ou seja, uma perda desses clientes, não prejudicaria tanto o escritório, causaria apenas uma redução no volume de serviços prestados, uma vez que se

Área de Análises	Critérios	Indicadores	Desempenho Esperado para a empresa
Estrutura Externa	Crescimento/ Renovação	Crescimento orgânico do volume de prestação de serviços	Buscar como meta 3 clientes por semestre
		Aumento da participação de mercado	Manter crescimento atual
		Índices de clientes satisfeitos ou índice da qualidade	Realizar uma pesquisa de satisfação para obtenção do índice de satisfação
	Eficiência	Lucro por cliente	Manter crescimento atual
		Prestações de serviços por profissional	Realizar estudos para estabelecer a distribuição dos serviços por profissional
	Estabilidade	Frequência da repetição dos serviços	Manter o nível atual
Estrutura etária		Manter crescimento atual	
Estrutura Interna	Crescimento/ Renovação	Investimento em tecnologia da informação	Acompanhar tendências de mercado
		Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&D	Realizar estudos para identificar melhores práticas para as rotinas do escritório
		Índice de atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes	Realizar pesquisa de clima organizacional para obtenção deste índice
	Eficiência	Proporção de pessoal de suporte	Manter o nível atual
		Vendas por funcionário de pessoal de suporte	Manter o nível atual
	Estabilidade	Idade da organização	Manter o nível atual
Taxa de novatos		Manter o nível atual	
Competência das Pessoas	Crescimento/ Renovação	Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência	Estudo de expansão de prestação de serviços com valor agregado
		Aumento da experiência média profissional (número de anos)	Manter crescimento atual
		Rotatividade de competência	Estruturar formas compatíveis de que todos os profissionais tenham uma noção geral dos serviços prestados na empresa
	Eficiência	Mudança no valor agregado por profissional	Desenvolver por meio de capacitações patrocinadas pela empresa
		Mudança na proporção de funcionários	Manter crescimento atual
	Estabilidade	Taxa de rotatividade dos profissionais	Buscar formas de redução

Quadro 4 - Monitor de ativos intangíveis de clientes proposta

Fonte: Adaptado pelo Autor.

pôde conseguir identificar, por meio da análise dos indicadores de desempenho, quais seriam os clientes considerados chaves (estratégicos) para o escritório de contabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A procura, com o fim de encontrar reconhecimento e inserção (participação) no mercado, que passa por constantes mudanças, tem feito com que as empresas apliquem cada vez mais recursos em tecnologias, aperfeiçoamento do conjunto de colaboradores e implementação de novas ferramentas de gestão. Diante dessa perspectiva, uma das ferramentas mais utilizadas e conhecidas é medir o capital intelectual,

mais precisamente o capital intelectual dos clientes, o que busca definir metas, objetivos e ações para as empresas.

De acordo com as considerações produzidas ao longo desse artigo, buscou-se resolver o seguinte problema de pesquisa: *É possível medir a relevância de um cliente para uma empresa de prestação de serviços contábeis?* Quanto à possibilidade e viabilidade de medir a relevância do cliente, julga-se ter resolvido e até mesmo pode-se informar que, no estudo de caso, o escritório de contabilidade conseguiu identificar cada um dos seus tipos de clientes. Com relação ao atendimento do objetivo geral, que foi evidenciar a relevância

da existência e possível medição do capital de clientes em uma empresa de prestação de serviços contábeis, pode-se argumentar sobre o capital intelectual, constatando que este possui características de ativo e que deve ser evidenciado, não necessariamente como um valor nas demonstrações contábeis, mas por meio de relatórios auxiliares. Verificou-se que o capital intelectual é composto pela competência de funcionários, estrutura interna e estrutura externa, e que existem diferentes instrumentos de evidenciação (modelos) de medição, dos quais se explicam os principais. Também foi proposto o modelo de mensuração do capital intelectual de K. E. Sveiby, que foi adaptado para um escritório de contabilidade. Constatou-se que a organização nem sequer tinha informações da estrutura de seus clientes

e isso dificultou a aplicabilidade. Em decorrência, tornou-se difícil realizar uma análise de todos os indicadores de desempenho, apenas alguns foram aproveitados e estes sinalizaram questões importantes, como a obtenção de 65,17% de margem líquida, 66,67% de proporção do pessoal de suporte, 0,02% de parcelas de vendas geradas por clientes, que aumentam a competência, além de outros. Além disso, foram sugeridas metas a serem alcançadas no futuro, com o propósito de diminuir o grau de incerteza na confecção de um instrumento de avaliação dos ativos intangíveis (capital intelectual) e de dar maior segurança na possível medição.

Finalmente, com o objetivo argumentado, julgou-se que o presente artigo contribuiu com uma resposta para o problema de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Contribuição ao Entendimento e Mensuração do Capital Intelectual**. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- ANTUNES, Maria T. P. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ATKINSON Et. Al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo; Atlas, 2000.
- BEUREN, Ilse Maria (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- EDVINSSON, L. MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de suas empresas pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- ENSSLIN, S. R., IGARASHI, D.C. ERN, E. V., ALVES, F. A., DUTRA, A, **Diagnostico do Capital Intelectual Informado pelas Ferramentas Gerenciais Navegador do Capital Intelectual e o Balanced Scorecard: Uma Proposta de Gerenciamento**. XV ENENGRAD, Florianópolis, 29 de agosto à 21 de setembro, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 5 ed. 1999.
- HENDRIKSEN, E. S.; BREDA, M. F. Van. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro; Campus. 1997.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro; Elseiver; 2004.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: Como as empresas adotam o Balanced Scorecard e prosperam no ambiente de negócios**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro; Campus, 2000.

LOPES DE SÁ, A. **Ativo Intangível e Potencialidade do Capital**. Revista de Contabilidade - CRCSC. Ano IV. N 13. Setembro de 2000.

LOPES, João Francisco, **Capital Intelectual** - Contribuições à sua mensuração e classificação - 1ed. Itapetininga SP: 2001.

NORTON, D. P. **Medir a criação de valor, uma tarefa possível**. HSM Management, São Paulo, n. 24, jan./fev. 2001.

STEWART, T.A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

SVEIBY, K.E. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento**. Editora Campus, 1998.

Artigo Recebido em: 4 de maio de 2011.

Artigo Aprovado em: 1 de julho de 2011.

ENDEREÇO DOS AUTORES

Thiago Souza Sena

Rua Maestro Aldo Krieger, 506 - Centro
Florianópolis / SC
tss.contador@gmail.com
senathiago@gmail.com

Sergio Murilo Petri

Rua João Meirelles, 1179 - Bloco 5
apto 33 - Bairro Abraão
Florianópolis - SC
smpetri@gmail.com