

CAPITAL INTELECTUAL: Da Teoria à Prática

Caroline Rodrigues Vaz, Dr.
Engenharia de Produção

SUMÁRIO

1. Apresentação

2. Origem de CI

3. Definições de CI

4. Dimensões e Indicadores de CI

5. Modelos de Mensuração de CI

6. Exercício Prático

SUMÁRIO

1. Apresentação

2. Origem de CI

3. Definições de CI

4. Dimensões e Indicadores de CI

5. Modelos de Mensuração de CI

6. Exercício Prático

APRESENTAÇÃO

- **Caroline Rodrigues Vaz**
 - Tecnóloga em Alimentos (UTFPR)
 - Especialista em Educação Científica e Tecnológica (UTFPR)
 - Especialista em Gestão Industrial: Produção (UTFPR)
 - Mestrado em Engenharia de Produção (UTFPR)
 - Doutorado em Engenharia de Produção (UFSC)
 - Pós-Doutorado em Engenharia de Produção (UFSC)
 - **Especialista:** Sustentabilidade, Ativos Intangíveis e Inovação.

Trabalhos com Capital Intelectual

Tese: Modelo de gestão da maturidade de Capital Intelectual para organizações com logística reversa (2011 – 2016)

Grupo de Pesquisa: Núcleo de Gestão para a Sustentabilidade

Período sanduíche em École Nationale d'Ingenieurs des Tarbes - France

2013 - Tese selecionada para apresentação no PhD consortium, The 6th International Doctoral Consortium on Intellectual Capital Management - University Paris-Sud

2014 - Tese de Doutorado selecionado entre os oito melhores do evento, International Association of Management of Technology - IAMOT, Washington

VAZ, C. R.; SELIG, P. M. Maturity Assessment Model of Intellectual Capital for Manufacturing Organization. **Revista IEEE América Latina**, v. 14, p. 206-219, 2016.

Atualmente

- **LEMP:** Laboratório de Empreendedorismo e Inovação
 - Projeto Pós-Doc: Uso de Eco-Inovação no setor Automobilístico.
 - Surgiu na década de 90.
 - Localizado no Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Pós-Graduação em Engenharia de Produção/UFSC
 - Professores Responsáveis: Álvaro Lezana e Mauricio Uriona.
 - Linhas de Pesquisas: Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade.
 - Produtos: Inovatorium.

INOVATORIUM



Geração Empreendedora	Instiga o desenvolvimento de ideias inovadoras, contribuindo com uma nova geração de empreendedores e o surgimento de empresas fortes no mercado.
Orientação	Conteúdos técnicos especialmente elaborados para orientar o desenvolvimento dos projetos, garantindo excelência nos resultados.
Qualificação	Disponibiliza o SIMULADOR DE EVTEC (Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Comercial), o qual permite a realização de testes, simulações e validações das ideias.
Suporte	Com especialistas disponíveis, oferece completo suporte durante todo o processo de elaboração do projeto, ampliando as chances de sucesso da empresa.
Sinergia	Através do ambiente de negócios, o INOVATORIUM favorece a aproximação entre os empreendedores, a iniciativa privada e a UFSC. Empresas registram suas buscas ou ofertas e são conduzidas para processos de negociação.

SUMÁRIO

1. Apresentação

2. Origem de CI

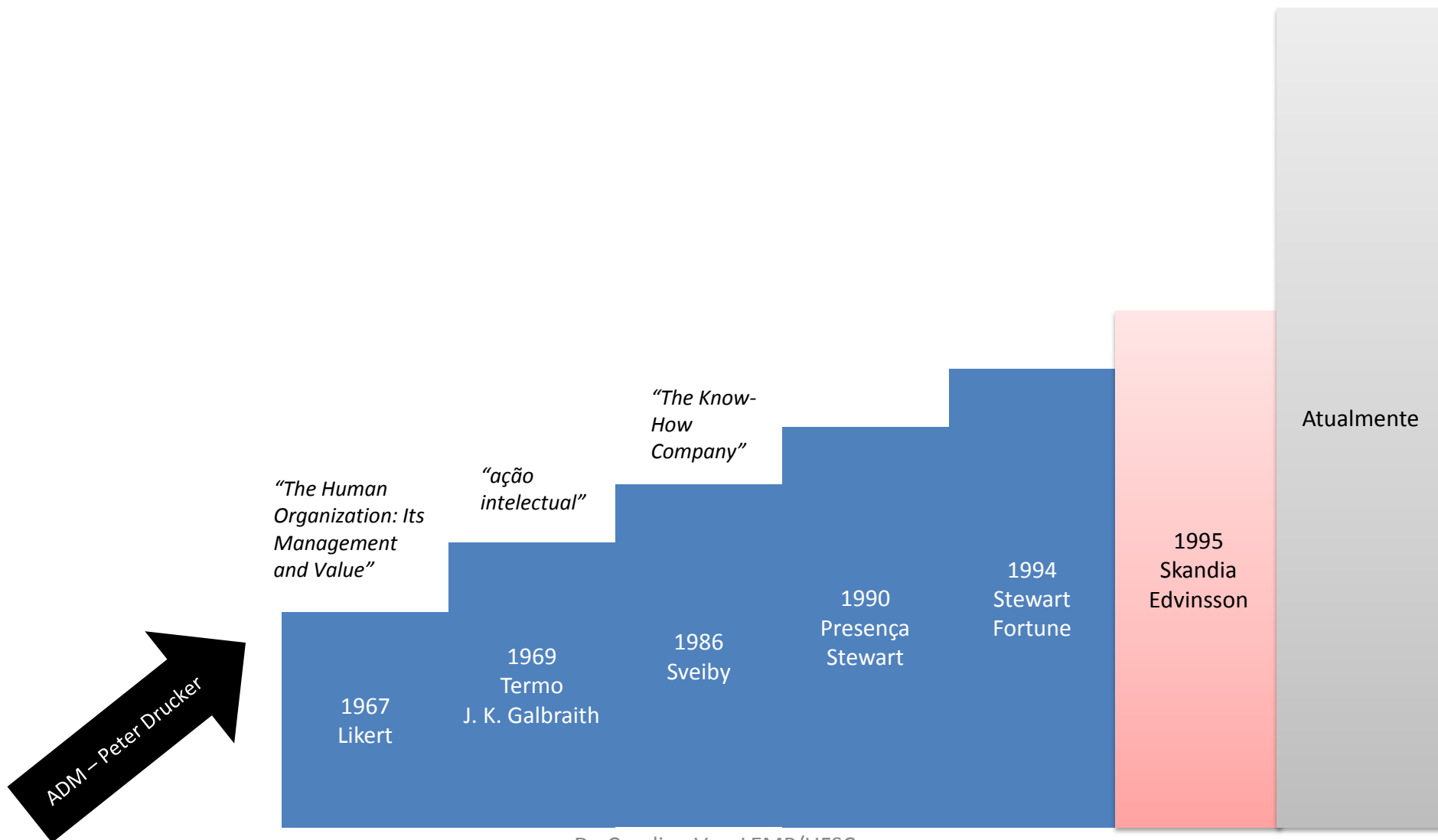
3. Definições de CI

4. Dimensões e Indicadores de CI

5. Modelos de Mensuração de CI

6. Exercício Prático

ORIGEM DE CI



ORIGEM: SKANDIA

- Companhia de Seguros e Serviços Financeiros da Escandinávia.



FOCO FINANCEIRO

- 1- Ativo Total (\$)
- 2- Ativo Total / Empregados (\$)
- 3- Receita / Ativo Total (%)
- 4- Lucro / Ativo Total (\$)
- 5- Receitas resultantes de novos negócios (\$)
- 6- Lucros resultantes de novos negócios (\$)
- 7- Receita / empregado (\$)
- 8- Tempo dedicado aos clientes / número de horas trabalhadas (%)
- 9- Lucro / empregado (\$)
- 10- Receitas de negócios perdidos em comparação a média do mercado (%)
- 11- Receitas de novos clientes / receitas totais (%)
- 12- Valor de mercado (\$)
- 13- Retorno sobre o ativo líquido (%)
- 14- Retorno sobre o ativo líquido resultante da atuação em novos negócios (\$)
- 15- Valor agregado / empregado(\$)
- 16- Valor agregado / empregados em Tecnologia da Informação (\$)
- 17- Investimentos em Tecnologia da Informação (\$)
- 18- Valor agregado / cliente (\$)

FOCO NO CLIENTE

- 1- Participação no mercado (%)
- 2- Número de clientes
- 3- Vendas anuais / cliente (\$)
- 4- Número de clientes perdidos
- 5- Duração média do relacionamento com o cliente
- 6- Tamanho médio dos clientes (%)
- 7- Classificação dos clientes (%)
- 8- Número de visitas dos clientes à empresa
- 9- Número de dias empregados em visitas a clientes
- 10- Número de clientes / número de empregados (\$)
- 11- Número de empregados que geram receita
- 12- Tempo médio entre o contato do cliente e o fechamento da venda
- 13- Contatos de vendas / vendas fechadas (%)
- 14- índice de satisfação de clientes (%)
- 15- Investimentos em Tecnologia da Informação / vendedor (\$)
- 16- Investimentos em Tecnologia da Informação / empregado do serviço e suporte (\$)
- 17- Conhecimento de TI por parte dos clientes (%)
- 18- Despesas de Suporte / cliente (\$)
- 19- Despesas de serviço / clientes / ano (\$)
- 20- Despesas de serviço / cliente / contato (\$)

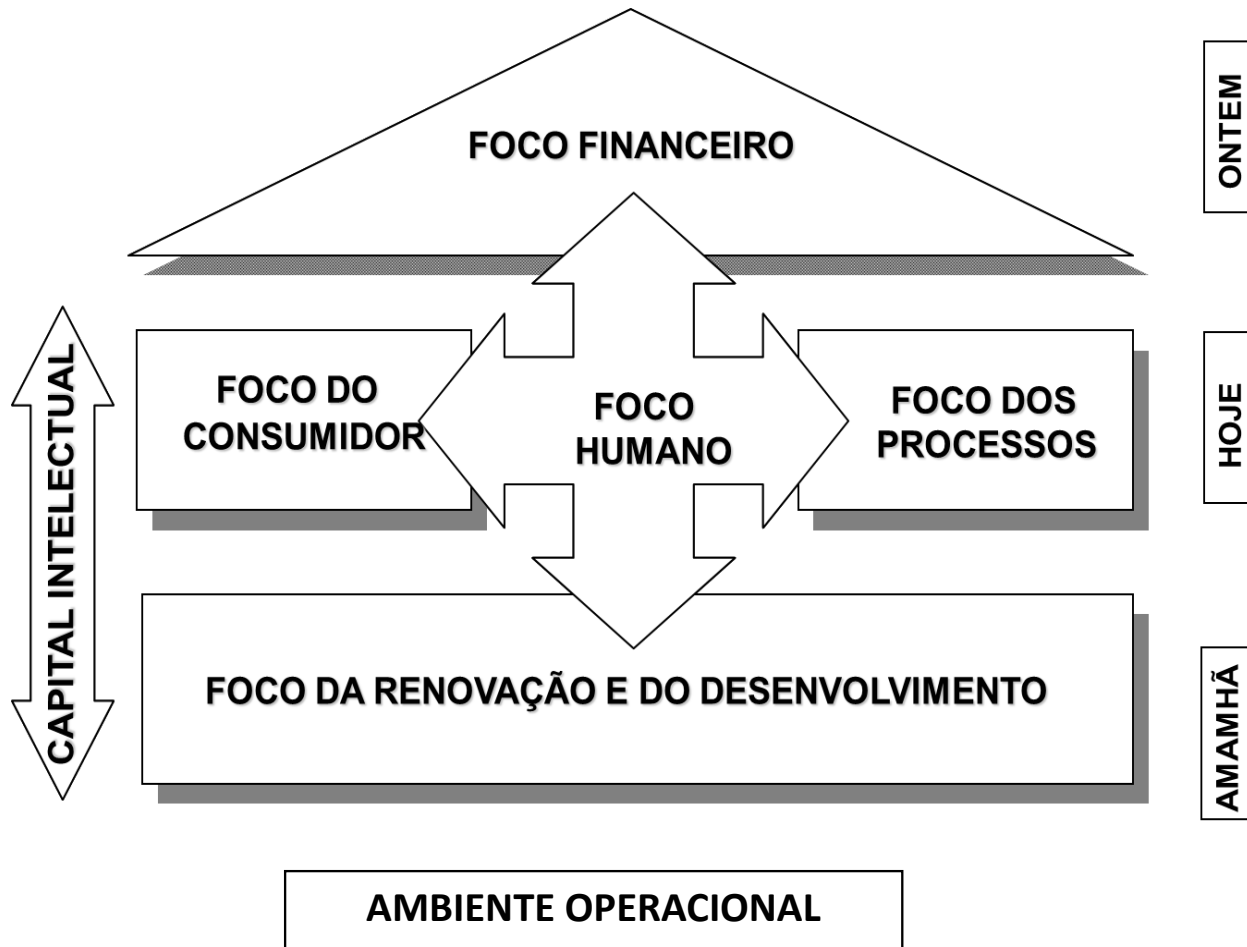
FOCO NO PROCESSO

- 1- Despesas administrativas / receitas totais
- 2- Custos dos erros administrativos / receitas gerenciais (%)
- 3- Tempo de processamento de pagamento a terceiros
- 4- Contratos redigidos sem erros
- 5- Pontos funcionais / empregado-mês
- 6- PCs e *lap-tops* / empregado
- 7- Capacidade da rede / empregado
- 8- Despesas administrativas / empregado (\$)
- 9- Despesas com TI / empregado (\$)
- 10- Despesas com TI / despesas administrativas (%)
- 11- Despesas administrativas / prêmio bruto (%)
- 12- Capacidade dos equipamentos de informática
- 13- Equipamentos de informática adquiridos (\$)
- 14- Desempenho corporativo em termos de qualidade (ex: ISO 9000)
- 15- Desempenho corporativo / meta de qualidade (%)
- 16- Equipamentos de TI descontinuados / equipamentos de TI (%)
- 17- Equipamentos de TI órfãos / equipamentos total de TI (%)
- 18- Capacidade dos equipamentos de TI / empregado
- 19- Desempenho dos equipamentos de TI / empregado

- 1- Índice de liderança (%)
- 2- Índice de motivação (%)
- 3- índice de *empowerment* (por 1000)
- 4- Número de empregados
- 5- Rotatividade dos empregados (%)
- 6- Tempo médio de casa
- 7- Número de gerentes
- 8- Número de gerentes do sexo feminino
- 9- Idade média dos empregados
- 10 - Tempo de treinamento (dias/ano)
- 11 - Conhecimento de TI dos empregados
- 12 - Número de empregados permanentes em período integral
- 13 - Idade média dos empregados permanentes em período integral
- 14 - Tempo médio de casa dos empregados permanentes em período integral
- 15 - Rotatividade anual dos empregados permanentes em período integral
- 16 - Custo anual per capita dos programas de treinamento, comunicação e suporte para empregados permanentes em período integral (\$)
- 17 - Empregados permanentes em período integral que gastam menos de 50% das horas de trabalho em instalações da empresa ; porcentagem de empregados permanentes em tempo integral; custo anual per capita de programas de treinamento, comunicação e suporte
- 18 - Número de empregados temporários em período integral; média de tempo de casa dos empregados temporários em período integral
- 19 - Custo anual per capita de programas de treinamento e suporte para empregados temporários em tempo integral (\$)
- 20 - Número de empregados em tempo parcial / empregados contratados em tempo parcial
- 21- Duração média dos contratos; porcentagem dos gerentes da empresa com especialização em: gestão de negócios(%); disciplinas científicas e engenharia(%) e humanas (%)

- 1- Despesas com o desenvolvimento de competências / empregado (\$)
- 2- Índice de satisfação dos empregados
- 3- Investimento em relacionamento / cliente (\$)
- 4- Porcentagem de horas de treinamento
- 5- Porcentagem de horas de desenvolvimento
- 6- Porcentagem de oportunidades
- 7- Despesas de treinamento / empregado
- 8- Despesas de treinamento / despesas administrativas (%)
- 9- Despesas de desenvolvimento de novos negócios / despesas administrativas (%)
- 10- Porcentagem de empregados com menos de 40 anos
- 11- Despesas de desenvolvimento de TI / despesas de TI (%)
- 12- Despesas da área de treinamento em TI / despesas de TI (%)
- 13- Número de oportunidades de negócios captadas junto à base de clientes
- 14- Idade média dos clientes, nível educacional, rendimentos
- 15- Duração média dos clientes em meses
- 16- Investimentos em treinamento / cliente (\$)
- 17- Comunicações diretas com os clientes / ano
- 18- Despesas não relacionadas ao produto / cliente / ano (\$)
- 19- Investimentos no desenvolvimento de novos mercados (\$)
- 20- Investimentos no desenvolvimento de capital estrutural (\$)
- 21- Proporção de novos produtos (menos de dois anos) em relação à linha de produtos da empresa (%)
- 22- Investimentos em suporte e treinamento relativos a novos produtos (\$)
- 23- Idade média das patentes da empresa.

MODELO SKANDIA



SUMÁRIO

1. Apresentação

2. Origem de CI

3. Definições de CI

4. Dimensões e Indicadores de CI

5. Modelos de Mensuração de CI

6. Exercício Prático

DEFINIÇÃO

Capital intelectual é o conhecimento que pode ser convertido em valor, englobando invenções, ideias, conhecimentos gerais, projetos, programas computacionais, processos e publicações **(Edvinsson e Sullivan, 1996)**.

O CI “constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva”. Logo, admite-se que o Capital Intelectual, como o conjunto de valores ocultos que agregam valor às organizações, permitindo sua continuidade **(Stewart, 1998)**.

O CI é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil **(Edvinsson e Malone, 1998)**.

DEFINIÇÃO

O capital intelectual é um fenômeno complexo, de caráter eclético e multidisciplinar, o que dificulta a adoção de uma definição e mesmo práticas generalizáveis para a sua gestão **(Rodrigues et al., 2009)**.

Capital Intelectual representa a perspectiva estratégica e a conta razão dos intangíveis nas organizações **(Bueno, 2011)**.

O CI é derivado de ideias sobre o valor da cabeça das pessoas, capacidades futuras de ganhos com base no Capital humano, bem como Organizacional, estrutural e Capital Relacional **(Edvinsson, 2013)**.

DEFINIÇÃO

Capital Intelectual sendo “um conjunto de conhecimento encontrado nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviços não monetários pela transformação/maximização das atividades intensivas em conhecimento” (**VAZ, 2016**).

SUMÁRIO

1. Apresentação

2. Origem de CI

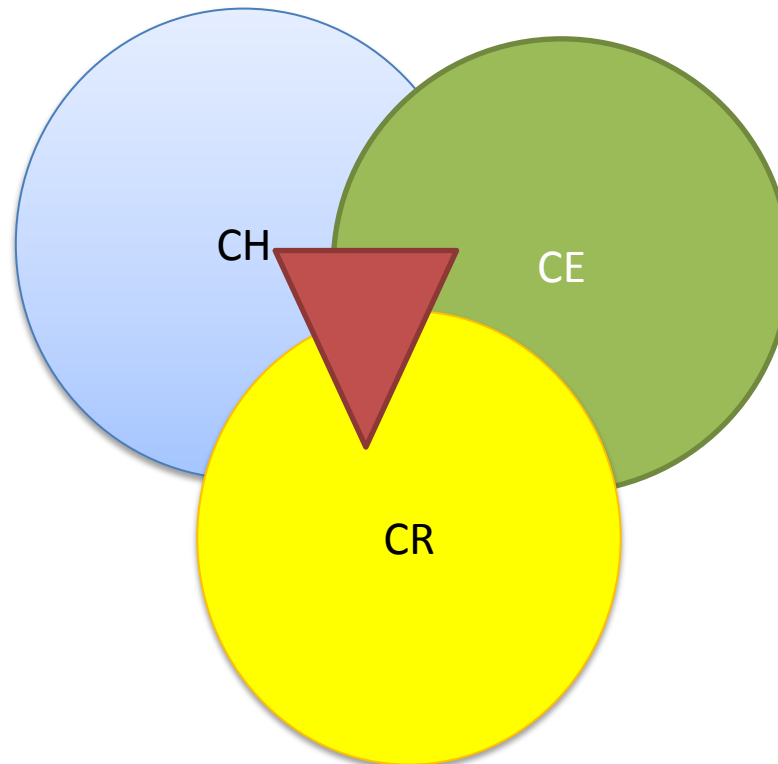
3. Definições de CI

4. Dimensões e Indicadores de CI

5. Modelos de Mensuração de CI

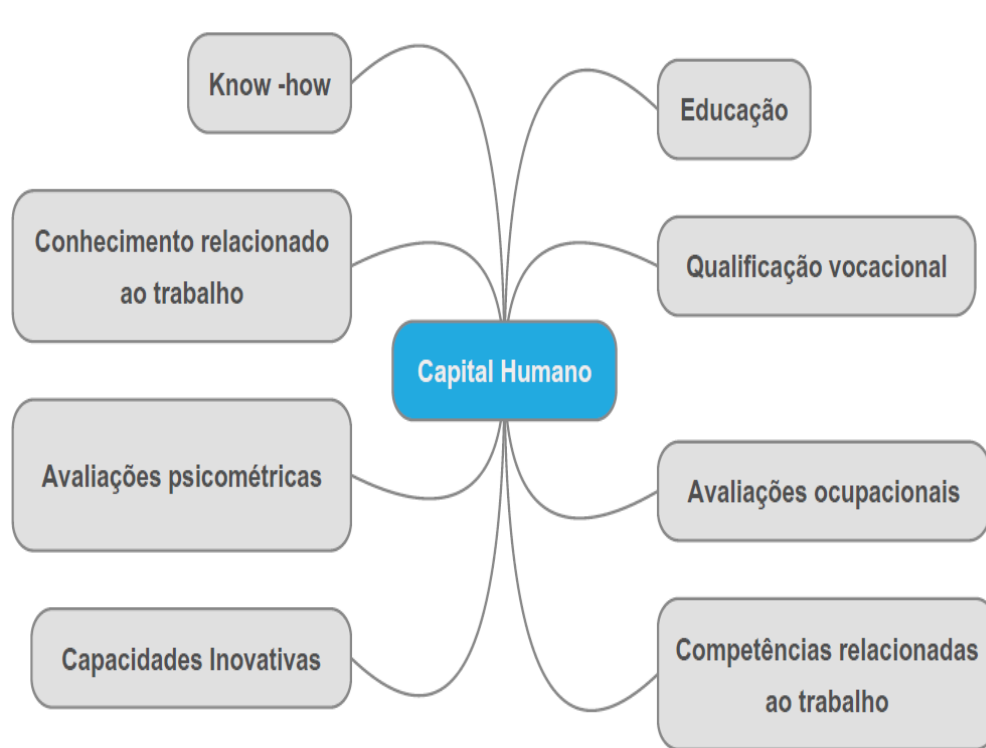
6. Exercício Prático

DIMENSÕES



Fonte: Tseng e James Goo (2005), Cabrita e Bontis (2008), Yusoff, Jantas e Ibrahim (2004), Youndt, Subramaniam e Snell (2004), Cleary (2009), Nahapiet e Ghoshal (1996), Prusak (1998), Bontis (1999), Coser (2012), Edvinsson e Malone (1998).

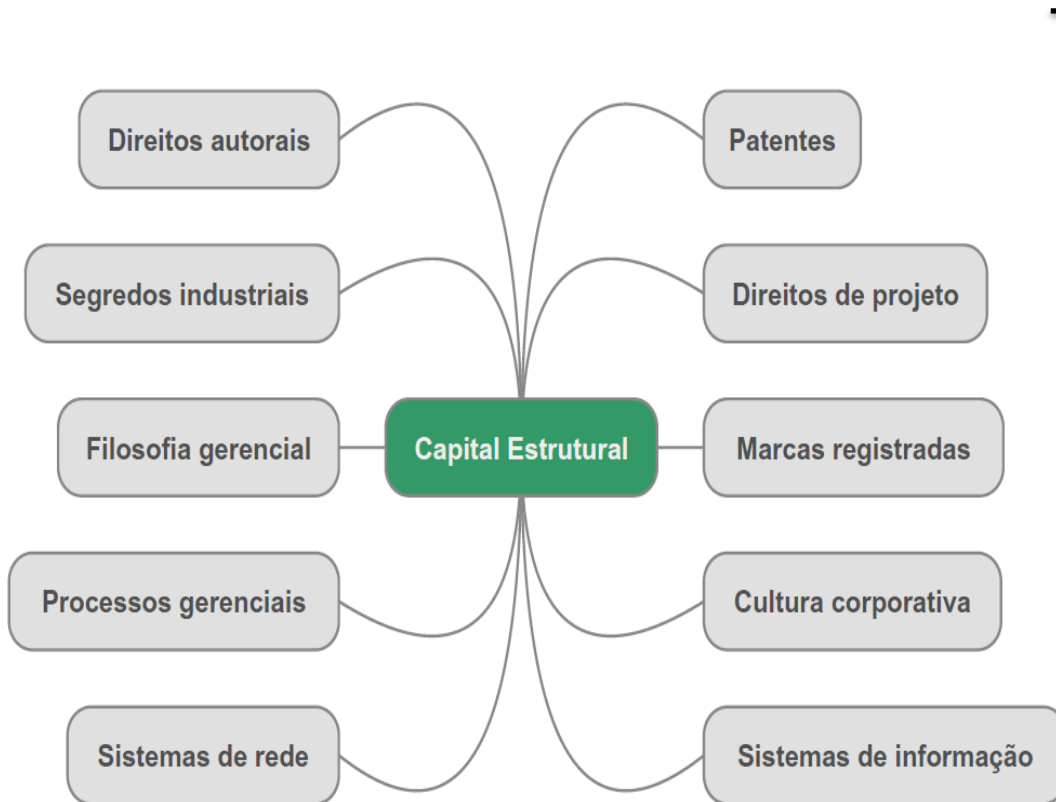
INDICADORES DE CH



- Reputação dos empregados da companhia junto aos recrutadores;
- Anos de experiência na profissão;
- Proporção de novatos (percentual de empregados com menos de dois anos de experiência);
- Satisfação dos empregados quanto ao atendimento de suas expectativas;
- Proporção de empregados fazendo sugestões de novas ideias (proporção implementada);
- Valor agregado por funcionário;
- Valor agregado por salário em \$.

Fonte: Dzinkowski, (1998, p.11-21).

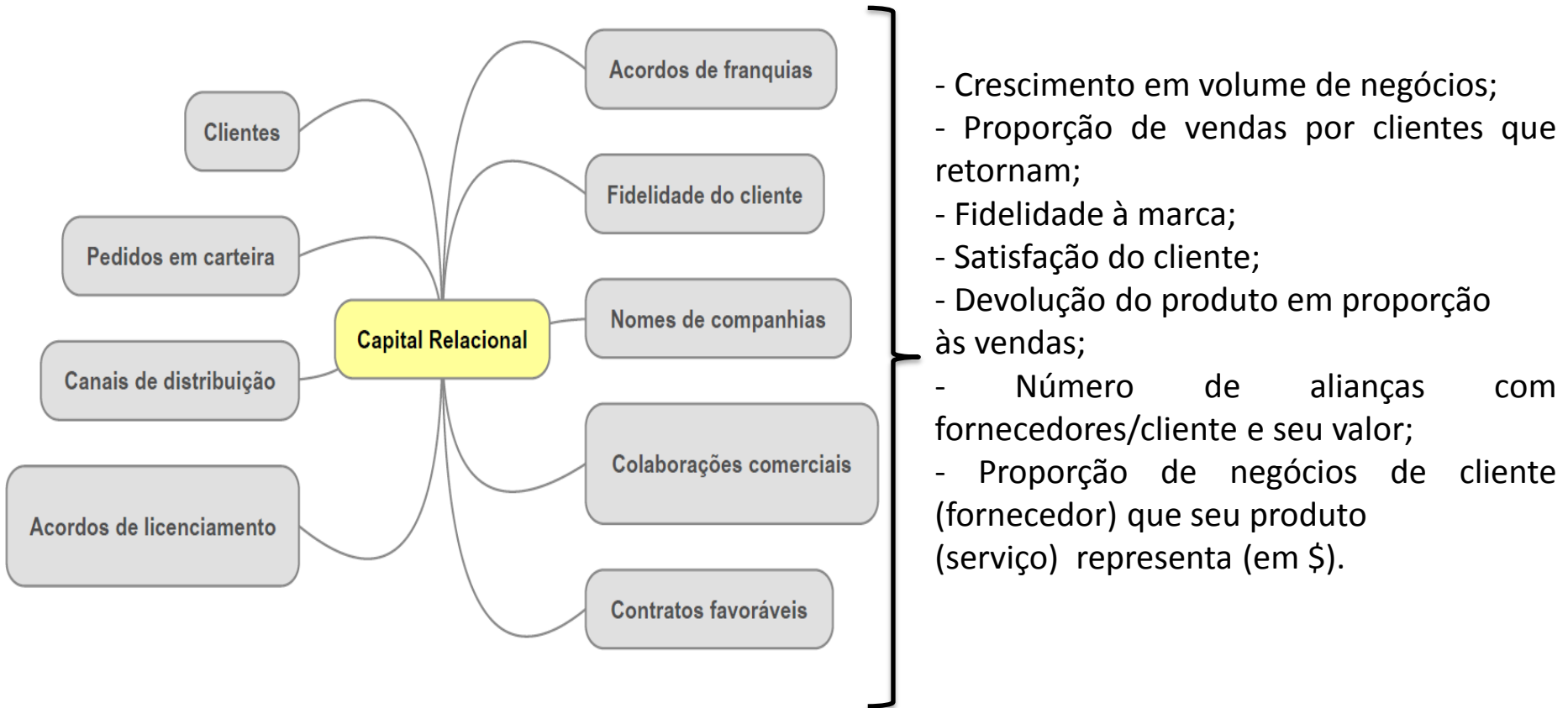
INDICADORES DE CE



Fonte: Dzinkowski, (1998, p.11-21).

- Número de patentes;
- Custo de manutenção de patente;
- Custo de ciclo de vida do projeto por \$ de vendas;
- Número de computadores ligados ao banco de dados;
- Número de vezes que o banco de dados foi consultado;
- Contribuições ao banco de dados;
- Atualizações do banco de dados;
- Volume de utilização e conexão do Sistema de Informação (SI);
- Proporção de novas ideias geradas para novas ideias implementadas;
- Introdução de novos produtos por empregado;
- Proporção da receita de introdução de novos produtos;
- Tendência de cinco anos do ciclo de vida do produto;
- Duração média de tempo para o projeto;
- Valor das novas ideias (dinheiro economizado, dinheiro ganho)

INDICADORES DE CR



Fonte: Dzinkowski, (1998, p.11-21).

SUMÁRIO

1. Apresentação

2. Origem de CI

3. Definições de CI

4. Dimensões e Indicadores de CI

5. Modelos de Mensuração de CI

6. Exercício Prático

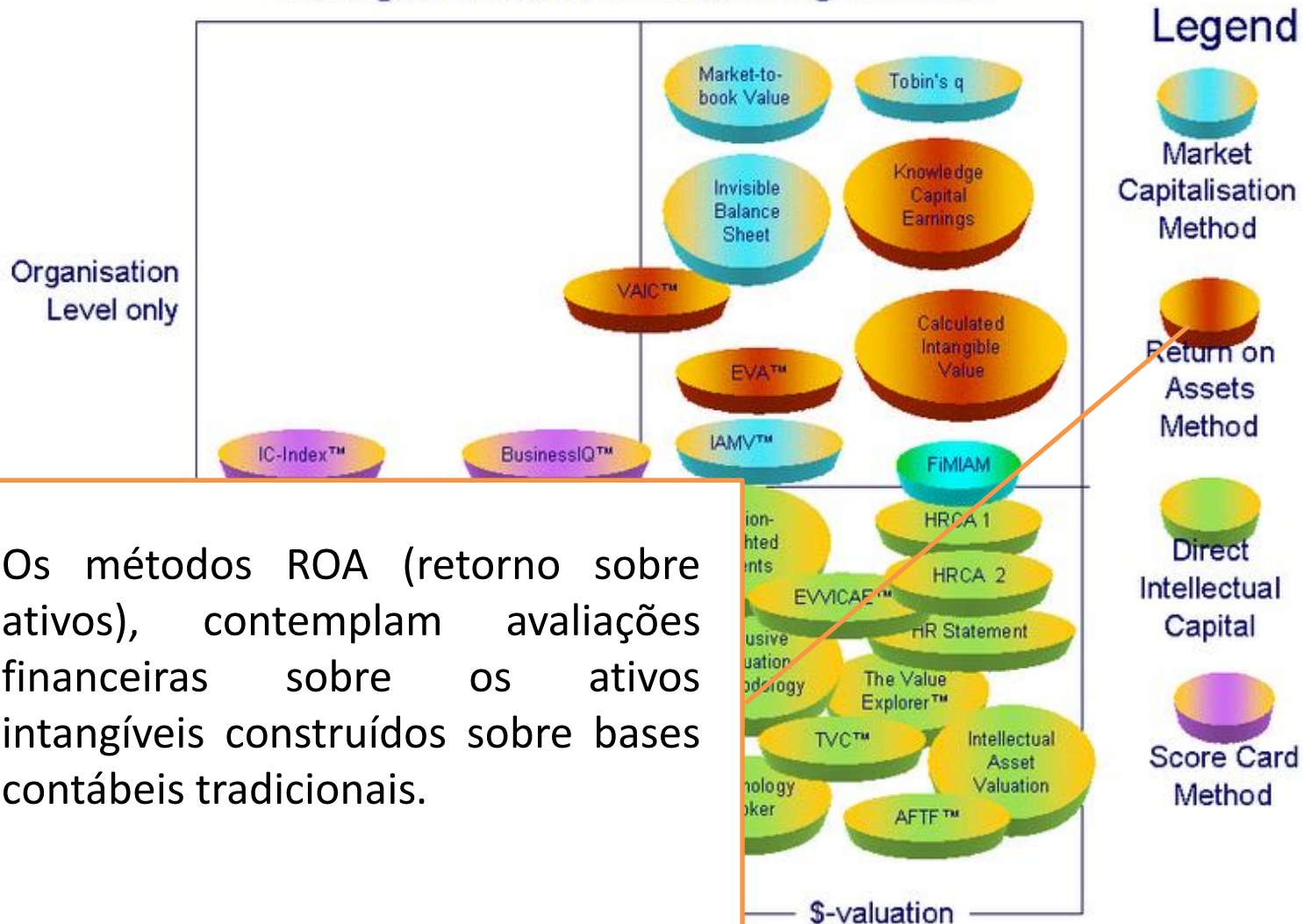
MODELOS DE MENSURAÇÃO DE CI

Intangible Assets Measuring Models



MODELOS DE MENSURAÇÃO DE CI

Intangible Assets Measuring Models



MODELOS DE MENSURAÇÃO DE CI

Intangible Assets Measuring Models

Organisation
Level only

Os métodos CID (capital intelectual direto), identificam e estimam monetariamente os componentes do Capital Intelectual, através da estimativa de índices individuais e de coeficientes de correlação entre variáveis.

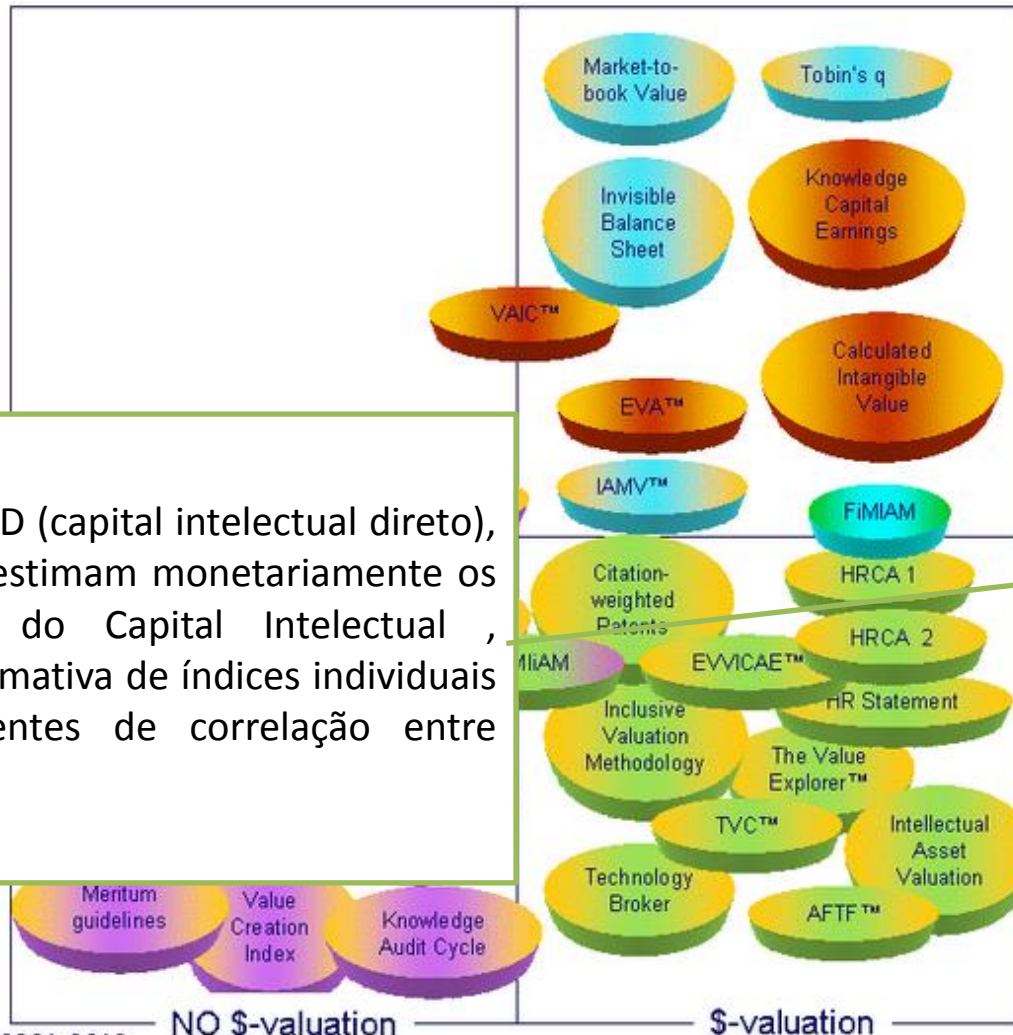
Legend

Market
Capitalisation
Method

Return on
Assets
Method

Direct
Intellectual
Capital

Score Card
Method



MODELOS DE MENSURAÇÃO DE CI

Intangible Assets Measuring Models



MODELO *INTELLECTUS*

- Histórico

**Modelo Intellectus de
medición, gestión e
información del capital
intelectual.**
(Nueva versión actualizada)©

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

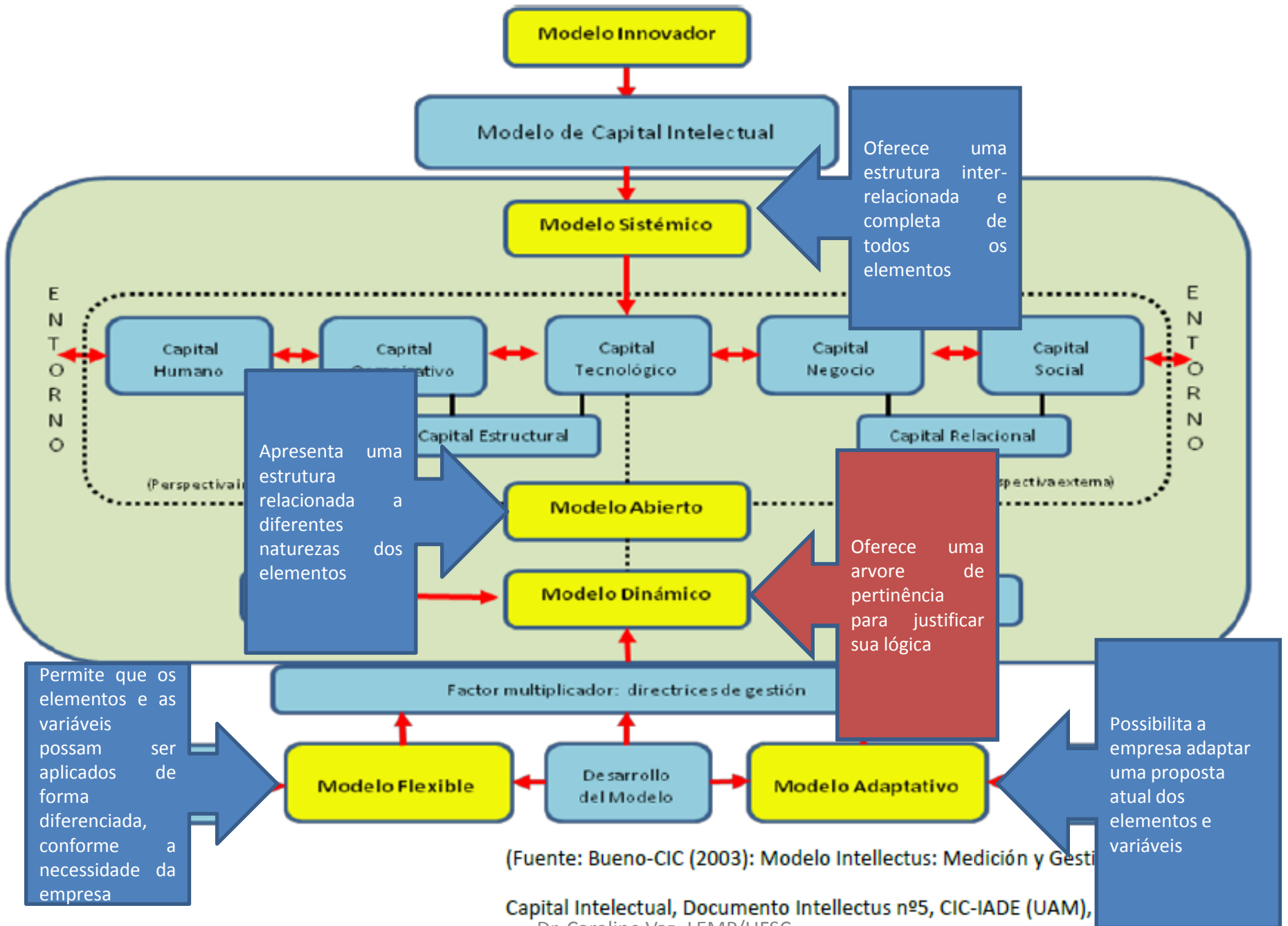
**Ponencia:
GRUPO DE INVESTIGACIÓN
INTELLECTUS**

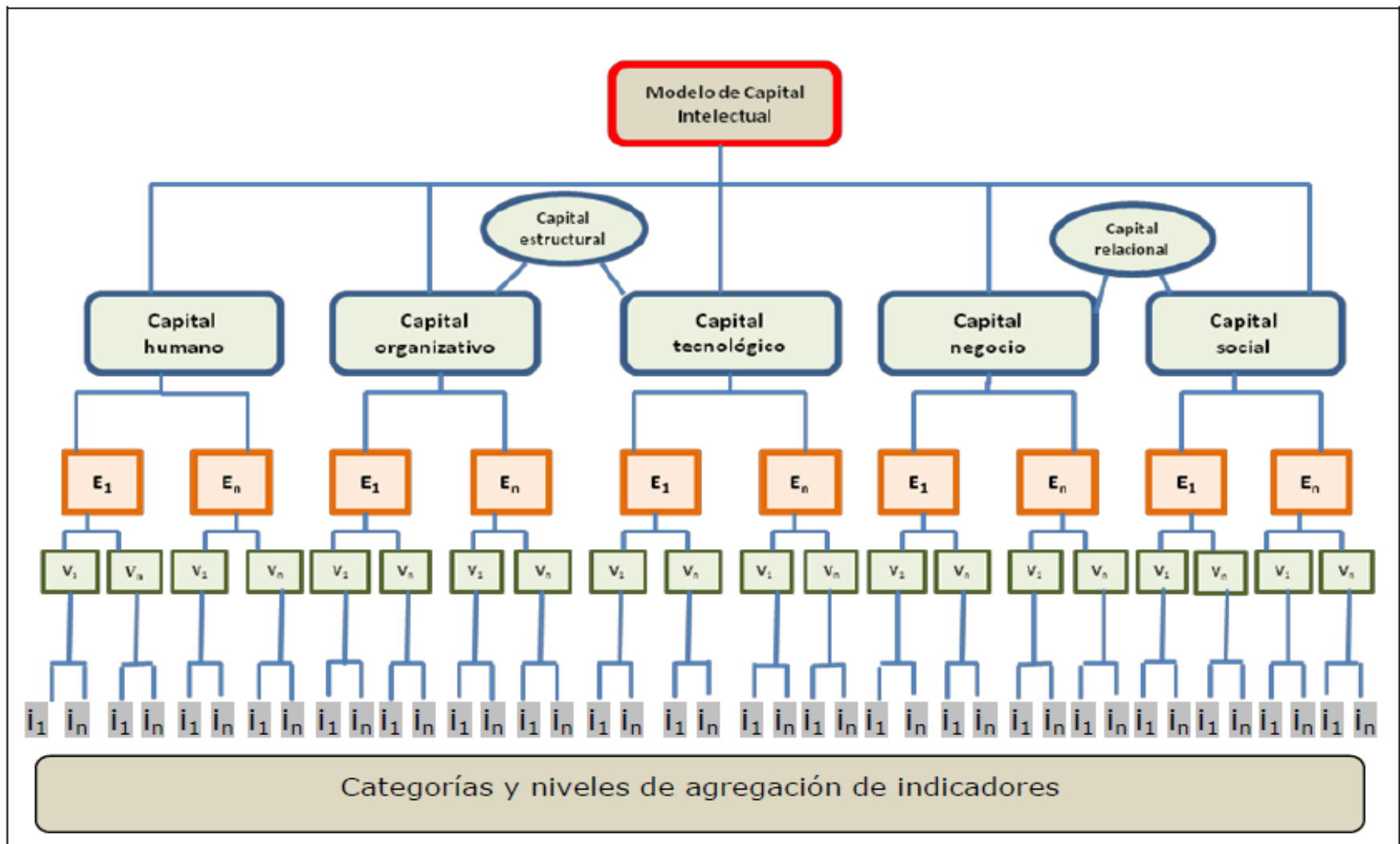
- Eduardo Bueno (Coordinador)
- Hermógenes del Real
- Pablo Fernández
- Mónica Longo
- Carlos Merino
- Cecilia Murcia
- M^a Paz Salmador

Madrid, octubre de 2011

- Objetivo

A medição e a gestão de valores intangíveis e do conhecimento que compõem o conceito de capital intelectual.





E: Elemento intangible del componente.

V: Variable intangible a medir en el elemento.

I: Indicador de medida de la variable.

(Fuente: Bueno-CIC (2003): Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual, Documento Intellectus nº 5, CIC-IADE (UAM), Madrid.)

Dr. Caroline Vaz, LEMP/UFSC

MOD

• Capital Humano

Capital humano: Elementos (3)

Valores y actitudes (ser+estar)

Aptitudes (saber)

Capacidades (saber hacer)

TOTAL

E= 3

V= 16

I= 58

Elemento: Capacidades	
Variables	Indicadores (19)
Aprendizaje	▪ Tiempo dedicado a actividades de formación/ Tiempo total de trabajo
	▪ % de trabajadores que reciben formación
	▪ % de cumplimiento de los objetivos de la formación
Colaboración (trabajo en equipo)	▪ Nº de personas que participan en dos o más equipos internos de trabajo ¹⁵
	▪ Nº de personas que participan en dos o más equipos externos de trabajo ¹⁶
	▪ Nº de equipos transversales y multifuncionales en marcha
	▪ Nº de objetivos individuales integrados en objetivos generales de equipo
	▪ Equipos con incentivos compartidos en relación al total de equipos
Comunicación (intercambio de conocimiento)	▪ Nº de aportaciones sugeridas ¹⁷
	▪ Nº de personas involucradas en plataforma tecnológica/ Total plantilla ¹⁸
	▪ Nº de aportaciones llevadas a la práctica/ Total aportaciones ¹⁹
Conciliación de la vida laboral y familiar.	▪ % de personas con responsabilidades familiares
	▪ % de horas laborales ejecutadas fuera del lugar habitual de trabajo
	▪ Nº de personas que participa en un programa de conciliación
	▪ Nº de medidas y servicios para facilitar la conciliación ²⁰
Liderazgo	▪ Nº de personas satisfechas con sus responsables directos
	▪ % de personas que conocen la estrategia de la organización ²¹
	▪ % de personas satisfechas en su puesto de trabajo ²²
	▪ Porcentaje de personas implicadas en actividades corporativas de mejora ²³

MOI

• Capital Estrutura

Capital organizativo: Elementos (4)
Cultura
Estructura
Aprendizaje organizativo
Procesos
Capital tecnológico: Elementos (4)
Esfuerzo en I+D
Dotación tecnológica
Propiedad intelectual e in
Vigilancia tecnológica

TOTAL

E= 8

V= 31

I= 131

Elemento: Vigilancia tecnológica	
Variables	Indicadores (16)
Información sobre patentes	▪ Nº de patentes de impacto identificadas
	▪ % de patentes nacionales
	▪ % de patentes internacionales
	▪ Nº de licencias concedidas
Conocimiento sobre la actividad tecnológica de la competencia	▪ Nº de competidores
	▪ % de competidores bajo seguimiento
	▪ Nº de reuniones – productos de la competencia para su análisis
Información sobre líneas de investigación y tecnologías emergentes	▪ Nº de líneas de investigación afines
	▪ Nº de grupos de investigación bajo seguimiento
	▪ % de líneas de investigación bajo seguimiento
	▪ Nº de reuniones – productos y procesos para su análisis
Conocimiento de posibles asociaciones con empresas para I+D	▪ % de asociaciones afines bajo seguimiento
	▪ Nº reuniones – asociaciones para su análisis
Dominios en internet	▪ Nº de dominios de internet afines
	▪ % de dominios de internet bajo seguimiento
Vigilancia tecnológica	▪ Nº de entradas en el dominio
	▪ Nº de procesos de asistencia técnica de los proveedores
	▪ Nº de acciones formativas con los proveedores

M

• Capital Relac

Capital negocio: Elementos (7)

Relaciones con clientes

Relaciones con proveedores

Relaciones con accionistas, instituciones e inversores

Relaciones con aliados

Relaciones con competidores

Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad

Relaciones con empleados

Capital social: Elementos (5)

Relaciones con las administraciones públicas

Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa

Relaciones con la defensa del medio ambiente

Relaciones sociales

Reputación corporativa

TOTAL

E= 12

V= 36

I= 112

Elemento: Reputación corporativa

Variables

Indicadores (20)

Códigos de conducta organizativa

- Nº de sistemas de seguimiento de la conducta organizativa
- Periodicidad en la actualización de los códigos de conducta
- % de miembros de la organización a los que afecta el código

Código de igualdad

- Existencia en la organización de un plan de igualdad
- Nº de acciones del plan de igualdad implementadas
- Existencia de una Comisión de Igualdad en la organización
- Nº de referencias a la igualdad en la documentación corporativa de la organización

Código de gobierno de la empresa

- Antigüedad del código de gobierno
- Nº de comunicaciones anuales de gobierno corporativo orientadas hacia la transparencia informativa

Acción social

- Nº de personas dedicadas a la acción social
- % de inversión dedicado a la conservación del patrimonio
- Nº de proyectos de desarrollo territorial en que se haya implicada la organización
- Nº de acuerdos de colaboración con instituciones del tercer sector (ONGs, Fundaciones, etc)
- Nº de participaciones en proyectos institucionales de I+D+i⁴³
- Nº de acuerdos de colaboración con centros de investigación
- Nº de reclamaciones resueltas por el Defensor del Consumidor
- Nº de reclamaciones de la empresa/ Nº medio de reclamaciones en el sector

Conciliación de la vida laboral y profesional

- Existencia de un plan de conciliación en la organización
- Nº de reuniones de seguimiento del plan de conciliación
- Nº de acciones del plan de conciliación implementadas

MODELO *INTELLECTUS*

- Fórmula

$$V(t) = I_t^T = \sum_{i=1}^n I_i \cdot P_i \{a_i\}$$

$V(t)$ = Valor imputado y revelado del capital intelectual en el momento t .

I_t^T = Valor del Índice Sintético total del capital intelectual en el momento t .

I_i = Valor del Índice parcial o de cada componente del capital intelectual (siendo i = capital humano (1).

Forma de quantificação da ARVORE DE PERTINENCIA segue o método AHP.

de cada componente del capital intelectual a partir de los *aceleradores* identificados.

$\{a_i\}$ = Conjunto de *aceleradores* identificados de cada componente del capital intelectual, e integrados en el capital de emprendimiento e innovación.

SUMÁRIO

1. Apresentação

2. Origem de CI

3. Definições de CI

4. Dimensões e Indicadores de CI

5. Modelos de Mensuração de CI

6. Exercício Prático

EXERCÍCIO PRÁTICO

- Mensure na empresa o Capital Intelectual, através do **Modelo *Intellectus*** utilizando o **método AHP**.
 - Apresentar a Arvore de Pertinência do **Modelo *Intellectus***, com seus devidos elementos, variáveis e indicadores.
 - Identifique o valor de Capital Intelectual da empresa.
 - Identifique e Justifique qual das dimensões de Capital Intelectual mais se destaca na empresa.

CASO 1

A Empresa de Automóvel X, esta há 30 anos atuando no mercado. Esta localizada no sul do Brasil. A empresa foca 1 hora do tempo dos empregados para a difusão da cultura corporativa. Apresenta 5 ações já realizadas nesta difusão de cultura. Em torno de 80% das pessoas participaram na elaboração da missão da empresa. A empresa é formada por 12% de empregados que são sócios. Atualmente a empresa, conta com 20 prêmios incluindo em reconhecimento ao trabalho realizado. Possuem 15 empregados que estão satisfeitos com a relação que possuem com seu chefe. Normalmente os empregados ajudam na geração de ideias, no ano de 2016, 8 empregados sugeriram novas melhorias à empresa, 35% dos empregados estão dedicados a atividades de inovação. Mais de 70% dos trabalhadores tem como objetivo de ter uma formação e possuem uma dedicação de 4h para essas atividades em relação ao tempo total de trabalho. A empresa possui 12 trabalhadores que participam em mais de duas equipes internas de trabalhos e conta com 8 trabalhadores em equipes externas. Ao total a empresa possui 130 patentes, porém apenas 67 patentes foram criadas neste ano. Estão sendo concedidas 36 licenças e ao total a empresa tem 120 licenças concedidas. A empresa, neste ano de 2016, apresentou uma perda de 15 clientes. Porém, a empresa conta com uma taxa de 95% de satisfação dos seus clientes em relação ao seu produto. A empresa conta com 2 canais de comunicação utilizados para a relação com os clientes. E apresenta 5 processos e sistemas de investigação de clientes e mercado. Em relação ao meio ambiente, a empresa apresenta 7 acordos com os organizações de proteção ao meio ambiente. Há 75% de incentivos em projetos de meio ambiente. Possui 15 procedimentos dirigidos a proteção do meio ambiente e 2 certificados oficiais de proteção ao meio ambiente.

CASO 2

A Empresa de Alimentos Y, esta há 15 anos atuando no mercado. Esta localizada no sul do Brasil. A empresa foca 2 hora do tempo dos empregados para a difusão da cultura corporativa. Apresenta 8 ações já realizadas nesta difusão de cultura. Em torno de 75% das pessoas participaram na elaboração da missão da empresa. A empresa é formada por 5% de empregados que são sócios. Atualmente a empresa, conta com 13 prêmios incluindo em reconhecimento ao trabalho realizado. Possuem 22 empregados que estão satisfeitos com a relação que possuem com seu chefe. Normalmente os empregados ajudam na geração de ideias, no ano de 2016, 12 empregados sugeriram novas melhorias à empresa, 52% dos empregados estão dedicados a atividades de inovação. Mais de 30% dos trabalhadores tem como objetivo de ter uma formação e possuem uma dedicação de 2h para essas atividades em relação ao tempo total de trabalho. A empresa possui 15 trabalhadores que participam em mais de duas equipes internas de trabalhos e conta com 10 trabalhadores em equipes externas. Ao total a empresa possui 65 patentes, porém apenas 34 patentes foram criadas neste ano. Estão sendo concedidas 13 licenças e ao total a empresa tem 20 licenças concedidas. A empresa, neste ano de 2016, apresentou uma perda de 36 clientes. Porém, a empresa conta com uma taxa de 86% de satisfação dos seus clientes em relação ao seu produto. A empresa conta com 14 canais de comunicação utilizados para a relação com os clientes. E apresenta 56 processos e sistemas de investigação de clientes e mercado. Em relação ao meio ambiente, a empresa apresenta 27 acordos com os organizações de proteção ao meio ambiente. Há 86% de incentivos em projetos de meio ambiente. Possui 75 procedimentos dirigidos a proteção do meio ambiente e 4 certificados oficiais de proteção ao meio ambiente.

CASO 3

A empresa de desenvolvimento de software, esta há 10 anos atuando no mercado. Esta localizada no sul do Brasil. A empresa conta com 15 trabalhadores com experiência profissional internacional. A média de antiguidade de experiência na empresa é de 8 anos. 75% dos trabalhadores apresentam estudos de especialização e 42% dos trabalhadores possuem estudos de pós-graduação. A comunicação dentro da empresa acontece 36% em ideias sugeridas e apenas 25 destas ideias são levadas a práticas. 90% dos trabalhadores conhecem a estratégia da empresa em realizar seu serviço. 99% dos trabalhadores apresentam funções específicas dentro da empresa. Apenas tem 3 níveis hierárquico na empresa. Somente neste ano de 2016, 10 trabalhadores já trocaram seu posto de trabalho, e 1 departamento foi modificado. A empresa conta com um total de 56 patentes e 30 patentes criadas em 2016. Além de possuir, 16 licenças concedidas, que apresentam em média uma vida útil de 4 anos. A empresa, neste ano de 2016, apresentou uma perda de 12 clientes. Porém, a empresa conta com uma taxa de 95% de satisfação dos seus clientes em relação ao seu produto. A empresa conta com 10 canais de comunicação utilizados para a relação com os clientes. E apresenta 5 processos e sistemas de investigação de clientes e mercado. Em relação a questões sociais, a empresa conta com 5% de trabalhadores afiliados a sindicatos, com 1 organização sindical presente dentro da empresa. Os serviços regionais de oferta de emprego no ano são de 3 e com uma porcentagem de 1 de posto de trabalho com contrato indefinido.

CASO 4

A empresa de construção civil, esta há 20 anos atuando no mercado. Esta localizada no sul do Brasil. A empresa conta com 28 trabalhadores com experiência profissional internacional. A média de antiguidade de experiência na empresa é de 25 anos. 86% dos trabalhadores apresentam estudos de especialização e 90% dos trabalhadores possuem estudos de pós-graduação. A comunicação dentro da empresa acontece 15% em ideias sugeridas e apenas 5 destas ideias são levadas a práticas. 99% dos trabalhadores conhecem a estratégia da empresa em realizar seu serviço. 95% dos trabalhadores apresentam funções específicas dentro da empresa. Apenas tem 5 níveis hierárquico na empresa. Somente neste ano de 2016, 1 trabalhadores já trocaram seu posto de trabalho, e 3 departamento foi modificado. A empresa conta com um total de 10 patentes e 2 patentes criadas em 2016. Além de possuir, 1 licenças concedidas, que apresentam em média uma vida útil de 2 anos. A empresa, neste ano de 2016, apresentou uma perda de 12 clientes. Porém, a empresa conta com uma taxa de 95% de satisfação dos seus clientes em relação ao seu produto. A empresa conta com 10 canais de comunicação utilizados para a relação com os clientes. E apresenta 5 processos e sistemas de investigação de clientes e mercado. Em relação a questões sociais, a empresa conta com 5% de trabalhadores afiliados a sindicatos, com 1 organização sindical presente dentro da empresa. Os serviços regionais de oferta de emprego no ano são de 3 e com uma porcentagem de 1 de posto de trabalho com contrato indefinido.

**OBRIGADA
PELA
ATENÇÃO!**

E-mail: caroline-vaz@hotmail.com