

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
INSTITUTO MUNICIPAL ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
Coordenadoria da Área de Ciências Gerenciais

Ana Cristina Coelho de Oliveira Marinho

CAPITAL INTELECTUAL: O GRANDE DESAFIO DAS
ORGANIZAÇÕES

Assis – 2009

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
INSTITUTO MUNICIPAL ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
Coordenadoria da Área de Ciências Gerenciais

CAPITAL INTELECTUAL: O GRANDE DESAFIO DAS
ORGANIZAÇÕES

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – FEMA/IMESA como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Ms. Adm. João Carlos da Silva

Aluno (a): Ana Cristina Coelho de Oliveira

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da FEMA - Assis

MARINHO, Ana Cristina Coelho de Oliveira

Capital Intelectual: o grande desafio das organizações. Ana Cristina Coelho de Oliveira Marinho. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema: Assis, 2009. 50 f.

Trabalho de conclusão de curso TCC – Administração – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis.

1.Capital Intelectual 2. Conhecimento 3. Perdas e Desperdícios

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

ANA CRISTINA COELHO DE OLIVEIRA MARINHO

CAPITAL INTELECTUAL: O GRANDE DESAFIO DAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino de Assis – IMESA/FEMA, como requisito para obtenção do título de **Bacharel em Administração**, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Prof. Ms. Adm. João Carlos da Silva
Orientador

Prof. Ms. Osmar Aparecido Machado
Analisador 1

Prof. Dr^a. Alcione Galdino Vieira
Analisador 2

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho:

À Deus, por ter me oferecido a oportunidade de viver e evoluir a cada dia.

Aos meus pais e irmãos, pelo apoio e carinho oferecidos em todos os momentos de minha vida.

Ao meu marido e minha filha, pelo companheirismo, dedicação e incentivo oferecidos antes, durante e, seguramente, por toda a minha vida e trajetória profissional.

AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me dado forças para não desanimar e saúde para continuar lutando por um futuro melhor.

Agradeço aos meus pais, os responsáveis por esta vitória em minha vida. Obrigado pelo amor, carinho, incentivo e pela presença constante em todos os momentos de minha vida, sempre me motivando a seguir em frente.

A todos os meus irmãos pela paciência e compreensão nos momentos mais difíceis dessa jornada

Agradeço à Ana Clara, minha filha, e ao Tiago, meu marido, que de forma especial e carinhosa me deram força e coragem, incentivando-me nos momentos mais difíceis; pelo amor, companheirismo e compreensão.

Agradeço ainda às minhas grandes amigas, principalmente à Lucélia, pelo companheirismo, amizade, dedicação e compromisso durante essa jornada de estudos.

Ao meu orientador, João Carlos, pela paciência, pelos ensinamentos e pelo incentivo à pesquisa e ao aprendizado, e para que se tornasse possível a conclusão da monografia.

Também a todos os meus professores, pelo carinho, apoio e ensinamentos que levarei por toda a vida.

EPÍGRAFE

“O excelente mestre não é o que mais sabe, mas o que mais tem consciência do quanto não sabe. Não é o viciado em ensinar, mas o mais ávido em aprender. Não é o que declara os seus acertos, mas o que reconhece suas próprias falhas. Não é o que deposita informações na memória, mas o que expande a maneira de ver, de reagir e de ser.”

Augusto Cury

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de dissertar sobre o Capital Intelectual, analisando as causas do desperdício em explorar e desenvolver esse bem intangível composto pelo conhecimento das pessoas e tecnologias adquiridas.

Mostrando também os conceitos e as definições, suas vantagens e desvantagens, ressaltando os principais meios de evitar os desperdícios.

Descrevendo alguns meios de mensuração, mostrando o difícil serviço que os contadores terão ao tentar medir o Capital Intelectual ou criar um método mais eficaz.

Palavra-chave: Capital Intelectual, contabilidade, mensuração, conhecimento.

ABSTRACT

This paper aims to expound on the intellectual capital, analyzing the causes of waste in exploring and developing the intangible asset consists of the knowledge of people and technology acquired.

Showing also the concepts and definitions, advantages and disadvantages, emphasizing the main emphasizing the main.

Describing some means of measurement, showing the difficult service that accountants have to try to measure the intellectual capital and create a more effective.

Keyword: Intellectual Capital, accounting, measurement, knowledge.

RESUMEN

Este trabajo tiene por objeto exponer sobre el capital intelectual, el análisis de las causas de los residuos en la exploración y el desarrollo del activo intangible consiste en el conocimiento de las personas y la tecnología adquirida.

Se muestra también los conceptos y definiciones, ventajas y desventajas, haciendo hincapié en los principales medios para evitar el despilfarro.

Descripción de algunos medios de medición, que muestra el servicio difícil que los auditores deben tratar de medir el capital intelectual y crear una más efectiva.

Palabra clave: Capital Intelectual, la contabilidad, la medición, el conocimiento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

01. Capital Intelectual	22
02. Ciclo PDCA.....	31
03. Os quatros processos de conversão do conhecimento.....	38
04. Navegador do Capital Intelectual.....	43
05. Blocos Componentes do Valor das Organizações.....	44
06. Monitoramento de Ativos Intangíveis.....	45

LISTA DE QUADRO

01. Perspectivas Histórica do Capital Intelectual	17
02. Diferenças entre o Conhecimento Tácito e Explícito	37

SUMÁRIO

Introdução	14
Capítulo 1.....	15
1. Evolução Histórica do Capital Intelectual.....	15
1.2 Conceito de Capital Intelectual.....	18
1.2.1 Capital Humano.....	22
1.2.2 Capital Estrutural.....	24
1.2.3 Capital de Cliente.....	25
Capítulo 2.....	27
2. Definição de Perda e Desperdício.....	27
2.1. Causas e conseqüências das perdas do Capital Intelectual.....	28
2.2. Métodos de Combate ao Desperdício.....	30
2.3. Vantagem do Capital Intelectual.....	31
Capítulo 3.....	35
3.1 Conhecimento.....	35
3.1.1 Conhecimento Explícito.....	35
3.1.2 Conhecimento Tácito.....	36
3.1.3 Transformação do Conhecimento Tácito para Explícito.....	37
3.2 Como medir o Capital Intelectual.....	39
3.2.1 Diferença entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil.....	40
3.2.2 Razão entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil.....	41
3.2.3 "Q" de Tobin.....	42
3.2.4 Navegador do Capital Intelectual.....	42
3.2.5 Modelo de Edvinsson & Malone.....	43
3.2.6 Modelo de Sveiby - <i>Intangible Asset Monitor</i>	44
Conclusão.....	46
Referências Bibliográficas.....	48
Referências Eletrônicas	50

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é dissertar sobre o Capital Intelectual: O Grande Desafio das Organizações, analisando as causas da perda de habilidade em explorar e desenvolver esse bem intangível composto pelo conhecimento das pessoas e tecnologias adquiridas.

Existe a possibilidade de uma organização copiar os equipamentos, produtos e procedimentos do concorrente, mas não seu capital intelectual, o que o torna a sua maior vantagem competitiva.

As organizações estão investindo para aumentar essa vantagem competitiva usando a criatividade, inovação e idéias. Essas idéias aparecem por meio do conhecimento das pessoas, ou seja, do Capital Intelectual.

Mas apesar de estarem investindo, está longe de ser o ideal, pois a grande maioria das empresas está deixando escapar esse capital. Acredita-se que uma das formas de perda existentes dentro da organização é o não direcionamento de parte deste para a área do conhecimento, o que acaba gerando a diminuição da capacidade competitiva das organizações.

Assim, muitas empresas trabalham com evidências e fatos, e, somente os dados quantificáveis são considerados e/ou valorizados na apuração dos custos. Passando despercebidos os custos “invisíveis”, como por exemplo, a não valorização do capital intelectual do colaborador.

Neste sentido o primeiro capítulo deste trabalho apresenta a evolução histórica e dos conceitos de Capital Intelectual; o segundo capítulo aborda as definições de perda e desperdício, as causas e conseqüências desse desperdício, e as vantagens e desvantagens em investir no capital. No terceiro capítulo são tratados os conhecimentos tácitos e explícitos, bem como suas transformações, e no quarto capítulo são dissertados os tipos de mensuração do Capital Intelectual.

CAPITULO 1

Evolução Histórica do Capital Intelectual

A história do Capital Intelectual começou a ser discutida nos anos 80, quando os gerentes, consultores e autores começaram a perceber a importância do Capital Intelectual para o desempenho das organizações.

A partir daí começaram a aparecer grandes autores discutindo tal importância, como Karl Erik Sveiby que publicou *The Know-How Company* em 1986 e Tom Stewart, redator da Fortune com artigos sobre o poder do conhecimento e do capital humano nas organizações em 1991 e 1994.

Em 1991 um grupo internacional de seguradoras e serviços financeiros de origem sueca, conhecido como Skandia estabeleceu o cargo de Diretor de Capital Intelectual em sua empresa. Nesse mesmo ano, as empresas deram grandes passos, fazendo com que o grupo do Capital Intelectual fizesse um levantamento dos valores ocultos dentro da empresa.

Com essa oportunidade, detectaram uma enorme lista de itens que possuíam valor e não estavam no sistema contábil. Edvinsson e Malone (1998) mencionaram alguns dos itens que constam na lista: concessões, competências, marcas, banco de dados de clientes, principais empregados, parceiros e sócios.

Com tudo isso que estava ocorrendo, haveria uma grande necessidade de existir um cargo para o Capital Intelectual, como existia para marketing e finanças. Criaram, assim, um setor que possibilitava o desenvolvimento de estudos sobre o tema.

Logo foi formado o primeiro grupo, que tinha a função de incentivar e desenvolver um valor visível e permanente para complementar o balanço patrimonial e expandir o conhecimento dentro da organização.

Em 1993, foi criado o cargo de Diretor de Ativos Intelectuais, na empresa Dow Chemical que foi logo ocupado por Gordon Petrash.

Em 1995, Patrick Sullivan, Gordon Petrash e Leif Edvinsson, realizaram uma reunião para dividir seus conhecimentos sobre o Capital Intelectual. Nessa reunião foram discutidos o conceito do Capital Intelectual, sua mensuração e contribuição para o aumento dos lucros nas organizações.

Essa reunião ficou conhecida como ICM Gathering e ficou definido o Capital Intelectual como conhecimento que pode ser transformado em lucro. Em 1999, em Amsterdã, o Capital Intelectual foi um dos tópicos de discussão do simpósio internacional organizado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

No simpósio internacional foram feitos diagnósticos e pesquisas em mais de 1.800 empresas e de estudos de casos em mais de 125 organizações.

Segundo Guthrie (2001), para a realização de pesquisas dentro da organização, é preciso focalizar quatro pontos:

1. Identificar o que leva as empresas a se interessar pela mensuração de seu Capital Intelectual;
2. Examinar dentro da empresa, o que seria mais indicado para medir e gerenciar o Capital Intelectual;
3. Determinar os efeitos potenciais esperados pela apresentação externa do Capital Intelectual da empresa;
4. Aprimorar métodos de mensuração do Capital Intelectual.

Mas as pesquisas nem sempre concordam em todos os pontos, algumas discordâncias foram identificadas:

- A motivação para mensurar Capital Intelectual surge como *benchmarking* competitivo e como forma de apresentar informação estruturada capaz de influenciar a percepção do mercado de capitais.

- Há um consenso de que todos na organização devem estar comprometidos com a tarefa de medir e gerenciar o Capital Intelectual..

- Os efeitos esperados pela apresentação formal, incluíram: um maior reconhecimento por parte dos funcionários, menor índice de rotatividade, maior respeito dos altos executivos e o aumento de investimento para o desenvolvimento.

Guthrie e Petly (2000) demonstraram como o Capital Intelectual tem sido estudado pelas empresas, conforme o Quadro 1. Apresentando as diferentes tentativas de conceituar e classificar o capital Intelectual.

Quadro 1: Perspectiva Histórica do Capital Intelectual analisado pelas empresas.

Período	Progresso
Início dos anos 80	Noção superficial de valor intangível (geralmente chamado de <i>goodwill</i>).
Meados dos anos 80	Avanço da “era da informação” e aumento das diferenças entre valor contábil e valor de mercado.
Fim dos anos 80	Primeiras tentativas de criação de contas para mensuração de Capital Intelectual (SVEIBY, 1988).
Início dos anos 90	Iniciativas de mensuração e de demonstração sistemática do Capital Intelectual. Surge, pela primeira vez, o cargo de Diretor de Capital Intelectual na Skandia. Kaplan e Norton (1996) introduzem o <i>balanced scorecard</i> , dentro da filosofia “só pode ser gerenciado o que pode ser medido”.
Meados dos anos 90	Estudos sobre a criação de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Skandia lança o suplemento “Visualizando o Capital Intelectual”, anexo à sua demonstração pública de resultados (1994). A Celemi (1995) estabelece uma “auditoria de conhecimento”, apresentando acesso detalhado ao <i>status</i> de seu Capital Intelectual. Os pioneiros na avaliação de Capital Intelectual começam a publicar livros: (KAPLAN; NORTON, 1996; EDVINSSON; MALONE 1997; e SVEIBY, 1997).

Fim dos anos 90	O Capital Intelectual torna-se um tema popular, entre acadêmicos e conferencistas. Grandes projetos começam a surgir com o objetivo de aplicar maior rigor nas pesquisas. Em 1999, a OECD realiza simpósio internacional sobre Capital Intelectual, em Amsterdã.
-----------------	--

Fonte: Guthrie e Petty (2000).

Apesar de sua grande importância, um dos problemas relacionados ao Capital Intelectual consiste na complicação para a sua avaliação. Diversos estudos feitos tentaram definir o Capital Intelectual, mas dentre todos, poucos esclareceram como o seu gerenciamento representava uma estratégia de sucesso para o aumento dos lucros na organização.

1.2. Conceito de Capital Intelectual

A definição ou a explicação de Capital Intelectual tem sido discutida e analisada por diversos autores e pensadores, que utilizam termos diferentes quando se referem ao Capital Intelectual: tratam como recursos ou capital, se vistos pela economia; são ativos ou bens e direitos, se vistos pela contabilidade.

Conforme Antunes (2000, p. 82) relata:

Segundo a visão dos economistas, o ser humano é considerado capital por possuir capacidade de gerar bens e serviços, por meio do emprego, de sua força de trabalho e do conhecimento, constituindo-se em importante fonte de acumulação crescimento econômico.

Portando o capital intelectual é o conhecimento da força de trabalho, o treinamento e a intuição de uma equipe que descobre algo que poderá servir para impulsionar as organizações para o sucesso, acrescentando valores aos produtos. Ou seja, capital intelectual pode ser descrito como a capacidade mental individual ou coletiva.

As organizações devem ser capazes de investir no desenvolvimento desse capital e ao mesmo tempo devem ser capazes de criar estruturas para preservarem esse precioso patrimônio. Em momento algum a organização deve se considerar dona desse capital.

Devido à grande importância nas organizações, o Capital Intelectual não deve ser subestimado e nem utilizado de forma ineficiente, mas sim, desenvolvido e incentivado, para assim trazer à empresa bons negócios e melhor lucro.

Para Stewart (1998, p.13),

Capital intelectual é a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábrica, equipamentos, dinheiro – constituem a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Ao contrário dos ativos tangíveis (propriedade, dinheiro, equipamentos), com os quais os empresários e contadores estão acostumados, os ativos intangíveis são aqueles que não possuem existência física (conhecimento, informação, experiência). Assim sendo, o capital intelectual é considerado como um ativo intangível, ou seja, é difícil de ser identificado e avaliado corretamente, mas logo que identificado possibilitam uma grande vantagem competitiva.

Edvinsson e Malone (1998, p. 28) comparam o Capital Intelectual a uma árvore:

[...] as partes visíveis da árvore, tronco, galhos e folhas, representam a empresa conforme é conhecida pelo mercado e expressa pelo processo contábil. Os frutos produzidos por essa árvore representam os lucros e os produtos da empresa. As raízes, massa que está debaixo da superfície, representam o valor oculto, nem sempre relatado pela contabilidade. Para que a árvore floresça e produza bons frutos, ela precisa ser alimentada por raízes fortes e saudáveis [...].

A metáfora é perfeita, pois revela a existência de uma realidade por detrás da aparência. Nas organizações, se investirmos apenas nos frutos (produtos) e ignorarmos a raiz (Capital Intelectual), a organização não se sustentará.

Já Brooking (1996, p.12) conceitua que:

O capital intelectual é uma combinação de ativos intangíveis, oriundos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento. Para a autora o capital intelectual equivale à capacidade, conhecimento, habilidade, de cada indivíduo, que são colocadas em prática na organização.

Segunda a autora, o Capital Intelectual está relacionado a diversos elementos intangíveis resultantes das atividades e métodos administrativos, os quais foram desenvolvidos pelas organizações para se adaptarem à atual realidade

Stewart (1998) resumiu em uma frase o capital intelectual: “O capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – o que pode ser utilizado para gerar riqueza”.

O capital intelectual compreende os conhecimentos adquiridos e acumulados da organização, que de alguma forma geram um aumento do seu lucro.

Para Antunes (2000, p.33),

Essa premissa diferencia o recurso conhecimento dos demais em alguns aspectos importantes: é um recurso ilimitado, pois a pessoa o aprimora a medida que o desenvolve; está contribuindo para amenizar o consumo de outros recursos; é propagável e utilizado para gerar progresso; e, está distribuído pelo mundo, descentralizando riqueza, àqueles que souberem como criar, mobilizar e organizá-lo, diferentemente de outras épocas quando a riqueza pertencia a quem detivesse, regionalmente os recursos naturais e o capital.

Sendo assim, a importância Capital Intelectual nas organizações é incontestável, e, a cada dia que passa, aumentam as discussões sobre essa importância. As organizações devem reconhecer, investir e manter seu capital

intelectual dentro das suas organizações, valorizando a capacidade individual e de equipe.

Para Edvinsson e Malone (1998, p.19), o capital intelectual “é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil, sendo, portanto, a soma do Capital Humano e do Capital Estrutural”.

$$\begin{array}{c} \text{CAPITAL HUMANO} \\ + \\ \text{CAPITAL ESTRUTURAL} \\ = \\ \text{CAPITAL INTELECTUAL} \end{array}$$

O autor Stewart pensa um pouco diferente de Edvinsson e Malone. Para ele, o capital intelectual pode ser encontrado em três lugares: nas pessoas; nas estruturas e nos clientes.

As organizações devem ser capazes de investir no desenvolvimento desse capital e, ao mesmo tempo devem, ser capazes de criar estruturas para preservarem esse precioso patrimônio, pois em momento algum a organização deve se considerar dona desse capital.

Segundo a **figura 1**, Edvinsson e Malone (1998, p. 60-61) esclarecem que cada foco descrito no modelo mostra onde a organização direciona a sua atenção e de onde vem seu Capital Intelectual.

A figura retrata uma casa, onde o sótão é um triângulo, representando o **foco financeiro**, formado pelo passado da empresa. O **foco no cliente** e o **foco no processo** representam o presente. Já o **foco humano**, que se encontra bem no centro da casa, constitui o coração, a inteligência e a alma da organização. Finalmente a base da casa em forma de um retângulo, demonstra o futuro, e é representada pelo **foco na renovação e desenvolvimento**.

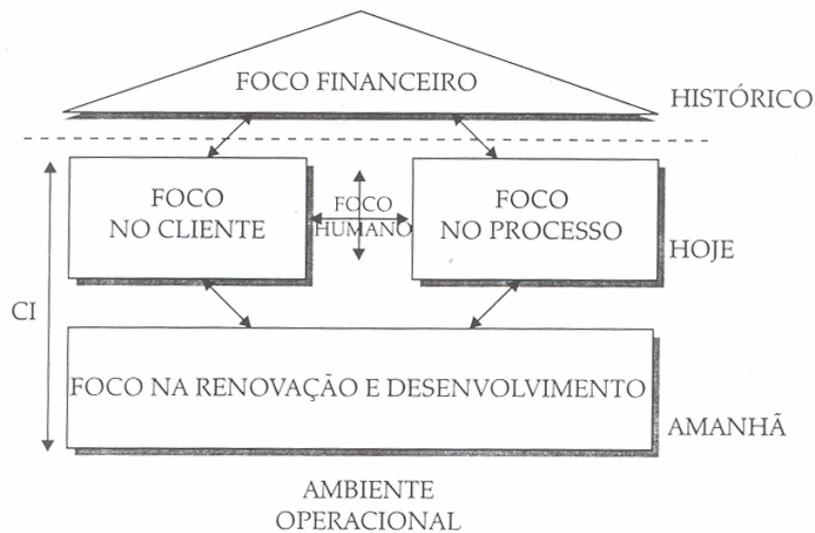


Figura 1: Edvinsson e Malone
Fonte: Capital intelectual (1998, p. 60).

O Capital Intelectual proporciona vantagens tanto para os usuários internos como os externos. Pode identificar para a organização o seu potencial no presente e a perspectiva de benefícios futuros, contribuindo ainda mais para o crescimento da organização. É uma realidade da qual não é mais possível fugir. Sua influência na gestão empresarial fez surgir um novo código de comportamento e uma nova atitude em relação ao mesmo.

1.2.1 CAPITAL HUMANO

Muitas vezes o capital intelectual é confundido com o capital humano. Segundo Duffy (2000, p.73), a diferença entre esses dois capitais é que o capital intelectual é mais amplo, e abrange os conhecimentos acumulados de uma empresa relativos a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos. Já o capital humano faz parte do intelectual, pois diz respeito às pessoas, seus conhecimentos e suas experiências.

Para Stewart (1998), a importância do capital humano "é a fonte de inovação e renovação" dentro da organização. Concluindo que o capital humano é a capacidade, o conhecimento, a habilidade e experiência individual dos empregados e gerentes, bem como a capacidade dentro de um ambiente.

O capital humano é constituído pelas pessoas que fazem parte de uma organização, com talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Não é, entretanto, propriedade das empresas. Sendo assim o capital humano é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para a geração de lucro.

O capital humano para Edvinsson e Malone (1998, p.10):

O conhecimento, experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital Humano não pode ser de propriedade da empresa.

Se o Capital Humano não puder ser explorado ele passa a ser considerado como uma "mala vazia". O capital humano deve ser explorado por meio da contratação, treinamento e educação, sendo utilizado da melhor forma possível pela organização.

Mas para permitir o desenvolvimento do capital humano dentro das organizações, é fundamental o estabelecimento dos "ativos intelectuais estruturais". Sendo assim, torna necessário o estabelecimento de algumas estruturas internas, tais como sistemas de informação, processos definidos, organização gerencial entre outras, ou seja, o capital estrutural.

1.2.2 CAPITAL ESTRUTURAL

O Capital Estrutural para Edvinsson e Malone (1998, p.10):

Os equipamentos de informática, os softwares, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apóia a produtividade daqueles empregados – em poucas palavras, tudo o que permanece no escritório quando os empregados vão para casa.

Portanto, o Capital Estrutural pode ser compreendido pelos ativos intangíveis, compreendidos pela estrutura e processos de funcionamento interno e externo das organizações, e que apóiam o capital humano; ou seja, tudo aquilo que permanece na empresa quando os colaboradores se retiram.

Para Stewart (1998, p. 69), capital estrutural "é tudo aquilo que permite que o capital humano crie valor para a empresa".

Diferente do Capital Intelectual, o capital estrutural pode ser criado pelos colaboradores, mas mesmo assim continuam pertencendo à organização, e a organização atingirá suas metas se tiver um suporte adequado para suprir e incentivar o capital humano.

O capital estrutural envolve os elementos e fatores como: a imagem da empresa, os bancos de dados e a documentação pertencente à empresa, os conceitos organizacionais e também itens de propriedade intelectual, que inclui marcas registradas, patentes, publicações e direitos autorais.

Para Edvinsson e Malone (1998, p. 32), o capital estrutural pode ser dividido em três: capital organizacional, capital de inovação e capital de processos.

O Capital Organizacional abrange o investimento da organização em sistemas, instrumentos que agilizam o fluxo de conhecimento da organização.

Sendo assim, o capital organizacional compreende tudo aquilo que de fato estrutura e suporte o desenvolvimento e a aplicação do capital humano dentro da empresa.

O Capital de Inovação está relacionado a tudo o que garanta a capacidade de criação e renovação dentro da empresa, deste modo o capital de inovação compreende necessariamente a propriedade intelectual da empresa, como patentes, direitos comerciais e contratos.

O Capital de Processos é formado por processos e técnicas utilizados dentro das organizações para que os colaboradores possam aumentar a eficiência da produção.

1.2.3 CAPITAL DE CLIENTES

O Capital de Clientes significa o relacionamento da empresa com seus clientes e tudo que afete ou influencie este relacionamento. A marca da empresa, e também sua imagem e reputação são componentes do capital de clientes, pois estão diretamente associados à percepção e imagem destes com relação à empresa.

A importância dos clientes e fornecedores para o desempenho e crescimento da empresa implica em um tratamento particular para as relações entre fornecedores/empresa e empresa/clientes, justificando, portanto, a distinção desta natureza do capital intelectual – o capital de clientes e fornecedores – dos demais componentes do capital intelectual da empresa.

Os gerentes devem investir em seus clientes, da mesma forma que investem em pessoal e em estruturas.

Antunes (2000, p.78), chama o capital de clientes de:

Ativos de mercado - abrangem o potencial que a empresa possui em virtude da marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias.

O conceito de Capital de Clientes ou Ativos de Mercados, segundo Antunes, é que leva a organização a conseguir se firmar no mercado, ou seja, é o capital de clientes que ajuda a ter lucro.

Segundo Edvinsson e Malone afirmam, concordando com Antunes (2000, p.78), que “é no relacionamento com os clientes que o fluxo de caixa se inicia [...]”, pois é o cliente que dará lucro à empresa, gerando assim, um fluxo de caixa dentro da organização.

No próximo capítulo vamos abordar as definições de perda e desperdício, quais são as formas de desperdícios, como evitá-los, e as causas e conseqüências desse desperdício.

CAPÍTULO 2

Definição de Perda e Desperdício

Muitas organizações não sabem e nem desconfiam do significado de desperdício e de perda. Essas duas palavras são de extrema importância dentro da organização, principalmente em relação ao capital intelectual e capital financeiro.

Segundo o Dicionário Michaelis de Língua Portuguesa significado de perda é:

1 Ato ou efeito de perder. **2** Privação de uma coisa que se possuía. **3** Desaparecimento, extravio. **4** Fuga de um líquido ou fluido contido num recipiente. **5** Dano, prejuízo. **6** Ruína. **7** Mau êxito. **8** Mau emprego: *Perda de tempo*. **9** Desgraça. **10** Destruição. **11** Diminuição de quaisquer capacidades e qualidades (energia, tensão, velocidade etc.).

Para a organização, o significado mais importante de perda é “Privação de uma coisa que se possuía” ou “Desaparecimento”, ou seja, é tudo aquilo que a organização acaba perdendo por descuido ou por falta de atenção.

Dentro de uma organização a perda de algo pode acarretar em uma série de conseqüências, dentro dos diversos departamentos; mas a conseqüência mais grave ocorre quando há perda de Capital Intelectual.

Já o significado de desperdício, segundo o Dicionário Michaelis é “ **1** Ato ou efeito de desperdiçar; esbanjamento. **2** Gasto ou despesa inútil. **3** Esbanjamento, perda, desaproveitamento.

O significado de desperdício é quase igual ao de perda, mas ele é mais complicado quando se pensa em desperdício dentro de uma organização. O desperdício de Capital Intelectual dentro da organização acontece freqüentemente, mas só é notado quando se sente falta dele ou quando não conseguem achar outro profissional com tal Capital.

2.1 Causas e conseqüências das perdas do Capital Intelectual

Hoje em dia diversas organizações estão buscando desenvolver o Capital Intelectual dentro de suas organizações. Porém, quando tentam manter o capital dentro dela, não conseguem. Nesse intento, as organizações recorrem a melhores salários, benefícios que podem garantir a melhoria na qualidade de vida do profissional, entre outras coisas.

Mas com todas essas vantagens, muitas vezes o capital humano tende a deixar a organização ou decide aceitar um cargo dentro de outra organização.

Segundo o site <http://www.rh.com.br/>, "Infelizmente, a maioria das organizações não tem consciência acerca da importância do capital humano para sua permanência no mercado e sucesso". E por que isso ocorre? Essa pergunta é feita por diversos diretores das organizações.

Muitas organizações acabam perdendo seu capital intelectual por bobagem, muitas vezes eles deixam seus empregos por falta de reconhecimento de seus superiores, pelo desrespeito ao profissional, o não investimento no capital humano, pela constante pressão e por um nível de estresse intolerável.

Segundo Cardoso o motivo maior para os profissionais buscarem outro serviço é o desrespeito e a desvalorização. Muitas organizações não enxergam que o Capital Intelectual tem uma grande importância dentro delas e só dão importância para o capital financeiro. Se as organizações investirem no Capital Intelectual elas terão muito mais que lucro, terão uma grande vantagem competitiva em relação às outras organizações.

A grande rotatividade do Capital Intelectual dentro de uma organização não só influenciará no lucro, como também na perda da produtividade e da qualidade dos serviços, da falta de motivação de outras pessoas por causa do capital que irá sair da organização, além dos custos que ela terá causado pelo profissional ao deixá-la.

Devido à perda de capital intelectual a organização acaba sofrendo três conseqüências, que podem prejudicá-la. A primeira conseqüência dessa perda poderá ser sentida no bolso da organização. Além de todos os custos em mandar o profissional embora ela ficará vulnerável a ações trabalhistas.

Já a segunda conseqüência é a destruição que ela poderá provocar dentro do clima organizacional. Segundo Cláudio Garcia, presidente da DBM, “A forma como as pessoas são demitidas é um sinal muito forte para quem fica”. Os colaboradores podem perder a atenção, afetando assim a produtividade da organização.

E a terceira conseqüência é desperdício do capital Intelectual. Muitas empresas demitem seus colaboradores ao invés de evitar gastos e apenas mudar esse colaborador de cargo, evitando assim o desperdício do Capital Intelectual.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.12):

O simples desperdício de recurso direcionado aos lugares errados na época inoportuna é suficientemente perigoso. Entretanto, um risco até maior é que os mesmos indicadores que falham em mostrar a economia crescendo também falhem quando aquelas forças subjacentes apontarem uma tendência de queda. Enfrentamos o enorme perigo de perder a nossa direção e de nos espatifarmos no solo, sem mesmo saber que estamos caminhando para uma catástrofe. Somente isso deveria assustar a alma de cada investido, administrador ou político...devendo tornar-se mais que um incentivo para procurar métodos efetivos de se medir e estimular o Capital Intelectual.

Segundo os autores um simples desperdício numa hora errada, pode levar a organização a falhar em sua economia, levando a empresa para uma possível queda, por isso é imprescindível para os donos e administradores das organizações procurem métodos de estimular e mensurar esse Capital Intelectual.

2.2 Métodos de Combate ao Desperdício

Como em muitas organizações o desperdício de Capital Intelectual é muito comum, algumas delas aplicam alguns métodos para combater esse desperdício.

Um dos métodos mais usados segundo o Instituto de Pesos e Medidas do Estado de São Paulo, é o do 5S. É um método de gestão da qualidade; ele é dividido em cinco fases, cada uma dessas fases é representada por uma sabedoria, a qual busca técnicas eficientes e eficazes para a redução de custos, otimização dos recursos humanos, tecnológicos e materiais e no combate aos diversos desperdícios existentes dentro das organizações.

Os 5S são definidos como:

- ❖ Senso de utilização: refere-se à prática de verificar todas as ferramentas, materiais, etc. na área de trabalho e manter somente os itens essenciais para o trabalho que está sendo realizado.

- ❖ Senso de ordenação. Enfoca a necessidade de um espaço organizado. A organização, neste sentido, refere-se à disposição das ferramentas e equipamentos em uma ordem que permita o fluxo do trabalho.

- ❖ Senso de limpeza. Designa a necessidade de manter o mais limpo possível o espaço de trabalho.

- ❖ Senso de saúde. Refere-se à padronização das práticas de trabalho, como manter os objetos similares em locais similares.

- ❖ Senso de autodisciplina. Refere-se à manutenção e revisão dos padrões. Uma vez que os 4 Ss anteriores tenham sido estabelecidos, transformam-se numa nova maneira de trabalhar, não permitindo um regresso às antigas práticas

O principal objetivo desse método é transformar o ambiente organizacional e a atitudes das pessoas, melhorar a qualidade de vida, reduzir os custos e aumentar a produtividade das organizações. Ou seja, transformar o ambiente de trabalho não deixando que a rotatividade do Capital Intelectual influencie na vida dos outros colaboradores.

Outro método utilizado é o PDCA, que significa, em inglês, *Plan Do Check Act*; em português, Planejar, Fazer, Verificar e Agir. Esse método foi idealizado por Shewhart e divulgado por Deming.

Figura 2: Ciclo PDCA, de Deming ou de Melhoria Contínua.



Fonte: Edwards W. Deming.

Segundo Souza e Mekbekian (1993), o PDCA pode ser definido como “,um valioso método de controle e melhoria dos processos organizacionais que, para ser eficaz deve estar disseminado e dominado conceitualmente e operacionalmente por todos os colaboradores da organização”. Esse método busca controlar e conseguir resultados confiáveis nas atividades da organização, além de prevenir o desperdício.

As junções desses dois métodos só trarão benefícios para a organização, além de aumentar a sua competitividade em relação às outras empresas. Mas vale lembrar que o colaborador é de valor incalculável.

2.3. Vantagem do Capital Intelectual

O conhecimento do capital intelectual das organizações é importante para que elas possam se conhecer melhor, aperfeiçoando o processo de tomada de decisão e conseqüentemente o aprimoramento referente à contabilização do ativo intangível.

Temos que ressaltar que o Capital intelectual possui vantagens tanto no ponto de vista interno quanto no externo, segundo Antunes (2000, p. 122), as vantagens no ponto de vista interno são:

- O conhecimento do Capital Intelectual identifica os recursos necessários em ativos intangíveis cujo desconhecimento, por vezes impede a consecução de um planejamento estabelecido.
- Por meio do conhecimento do Capital Estrutural pode-se distinguir as diferenças entre criação de patentes, desenvolvimento de novos designs e desenvolvimento de novos produtos, compreendendo as vantagens competitivas que cada um desses elementos possui.
- O conhecimento detalhado que o modelo de avaliação dispõe sobre os clientes fornece uma visão bem mais abrangente das condições atuais e futuras da empresa relacionadas a esse Foco.

Como se observa o ponto de vista interno, a organização identifica a falta de recursos necessários para ela, compreende as vantagens competitivas do Capital Estrutural, além das avaliações na qual mostra a situação atual ou futura da organização.

Já para Antunes (2000, p. 122), as vantagens no ponto de vista externos são:

- Os relatórios contendo os indicadores do Capital Intelectual são subsídios valiosos para os analistas e financiadores, pela projeção da futura capacidade de a empresa gerar caixa;
- Para os acionistas, por sua vez, esses relatórios são de fundamental importância, porque, fazendo uso das palavras de Edvinsson, "eles mostram o valor oculto das organizações", o qual não está aparente nas Demonstrações Contábeis. Os acionistas podem Ter, igualmente, a posição do momento e a visão de futuro, ou seja, as tendências apresentadas pela empresa;
- Sua divulgação pode explicar a diferença entre o valor contábil e o de mercado de uma entidade, mesmo não sendo de forma objetiva.

Do ponto de vista externo, as informações contidas nos relatórios do Capital Intelectual são indicadores importantes, pois evidenciam o potencial real da organização, além de possibilitar o acompanhamento das estratégias e as mudanças econômico-sociais, permitindo que elas se adaptem a essas mudanças.

Com essas vantagens tanto do ponto de vista interno quanto do ponto de vista externo fica fácil de analisar o quanto importante a avaliação do Capital intelectual na organização. Este pode identificar para a organização o seu potencial e qual a perspectiva de benefícios futuros, contribuindo assim, para o crescimento futuro da organização.

Além das vantagens externas e internas, o Capital Intelectual possui a vantagem competitiva que auxilia a organização no mercado competitivo.

Para Stewart (1998, p. 13),

Capital intelectual é a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábrica, equipamentos, dinheiro – constituem a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Para o autor o capital intelectual é a soma de todo conhecimento da organização que gera, assim, a vantagem competitiva.

O desempenho da organização em relação à gestão do conhecimento tem o principal objetivo de alcançar e manter a construção da vantagem competitiva das organizações.

Segundo Klein (1998, p. 02) “há um reconhecimento explícito por parte de um crescente número de organizações de que seu capital intelectual é uma fonte essencial de vantagem competitiva”.

Portanto o Capital Intelectual é compreendido como a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes, habilidades profissionais que proporcionam assim uma vantagem competitiva no mercado.

Segundo diversos autores, não há desvantagem em investir no Capital Intelectual. Somente há vantagens ao investir e manter o Capital Intelectual dentro das organizações.

Somente encontram-se em desvantagem em relação às outras, as organizações que ainda não se deram conta da enorme importância que tem o Capital Intelectual dentro delas.

Percebe-se então que o gerenciamento do Capital Intelectual é mais do que apenas gerenciamento de conhecimento. Para Edvinsson e Malone (1998) “é a alavancagem do capital humano e do capital estrutural em conjunto”. Ou seja, é o gerenciamento do capital humano e estrutural em conjunto, formando assim o Capital Intelectual.

No próximo capítulo será apresentado os conhecimentos tácito e explícito bem como as suas transformações, além de mostra alguns meios de mensuração do Capital Intelectual.

CAPÍTULO 3

Conhecimento

O conceito de conhecimento atualmente representa um grande desafio a ser enfrentado pelas empresas, devido à sua grande complexidade.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995, p. 64):

A informação é um produto capaz de gerar conhecimento e a informação que um sinal transmite é o que podemos aprender com ela... O conhecimento é identificado com a crença produzida (ou sustentada) pela informação.

Toda informação adquirida pelo colaborador gera conhecimento, o qual é de grande importância para a organização, pois ela irá ajudar o seu bom desempenho.

O conjunto de conhecimentos permite que o capital intelectual de uma organização aumente expressivamente, mediante a capacidade de resolução de problemas de forma eficiente, com o objetivo final de gerar vantagens competitivas.

Existem basicamente dois tipos de conhecimentos dentro de uma organização: Conhecimento Explícito e Conhecimento Tácito, que apesar de serem opostos, fazem parte da mesma linha.

3.1.1 Conhecimento Explícito

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995, p. 65), “O conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”.

O Conhecimento Explícito é aquele que é formal e fácil de ser comunicado. Geralmente eles são expressos por números e palavras, na forma de textos,

desenhos, diagramas, assim como guardados em bases de dados, manuais ou publicações.

3.1.2 Conhecimento Tácito

Podemos dizer que todos possuímos o conhecimento tácito, mas é difícil de explicá-lo, pois ele se refere à experiência de vida de cada indivíduo, dos conhecimentos que adquirimos durante os anos, ou seja, é um conhecimento que está lá dentro de cada indivíduo.

Para Michael Polanyi (1966, p. 351):

O conhecimento de traços característicos é valiosíssimo como máxima para a identificação de espécimes, mas como todas as máximas só são úteis para aquele que possui a arte de aplicá-la.

O Conhecimento Tácito é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, que está na cabeça das pessoas. Na maioria das vezes é difícil de ser formalizado ou explicado para outra pessoa, pois é o *know-how* de cada pessoa.

Já para Polanyi (1966, p. 82), conhecimento tácito é:

[...]espontâneo, intuitivo, experimental, conhecimento cotidiano, do tipo revelado pela criança que faz um bom jogo de basquetebol, (...) ou que toca ritmos complicados no tambor, apesar de não saber fazer operações aritméticas elementares.

Este conhecimento é pessoal, ou seja, cada um tem um determinado conhecimento, de forma que duas pessoas nunca terão o mesmo conhecimento. Além disso, há que se observar a dificuldade de transformá-lo em conhecimento explícito.

Segundo Nonaka e Takeuchi, (1995, p. 64):

A informação é um produto capaz de gerar conhecimento e a informação que um sinal transmite é o que podemos aprender com ela... O conhecimento é identificado com a crença produzida (ou sustentada) pela informação.

É um conhecimento adquirido ao longo do tempo e que forma critérios que capacitam o indivíduo a selecionar a relevância das informações de acordo com seus próprios mecanismos de seleção.

3.1.3 Transformação do Conhecimento Tácito para Explícito

O conhecimento tácito e o explícito têm algumas diferenças. O tácito tem relação com os indivíduos; já o explícito tem relação com os documentos e manuais. Na Quadro 02, mostra algumas diferenças entre o conhecimento tácito e explícito.

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento analógico (prática)	Conhecimento digital (teoria)

As características do conhecimento tácito estão listadas à esquerda e as do conhecimento explícito está listado à direita. O conhecimento tácito está relacionado às pessoas, e por isso há grande dificuldade em ser repassado. Já o explícito é um conhecimento fácil de ser repassado, pois está descrito em manuais e/ou documentação.

Para Nonaka e Takeushi (1997) “o grande desafio é tornar o conhecimento tácito em explícito”.

Isto acontece devido ao fato de estarmos lidando com algo subjetivo, não mensurável, quase impossível de se ensinar, de se passar através de manuais ou mesmo numa sala de aula. O conhecimento tácito é o mais valioso devido a sua difícil captura, registro e divulgação, justamente por ele estar ligado às pessoas.

Um dos melhores meios de transmiti-lo é através da convivência, das interações que fazemos com o grupo, via comunicação oral, no contato direto com as pessoas. Quando há um bom relacionamento com as pessoas fica fácil passar um pouco de conhecimento entre elas.

Segundo Nonaka e Takeuchi, (1997, p. 68), “pode ser possível a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e para isso há alguns principais processos de conversão do conhecimento, os quais constituem na criação de um novo conhecimento”. Segundo a **figura 03**, mostra os quatros processos de conversão do Conhecimento Tácito e do Conhecimento Explícito.

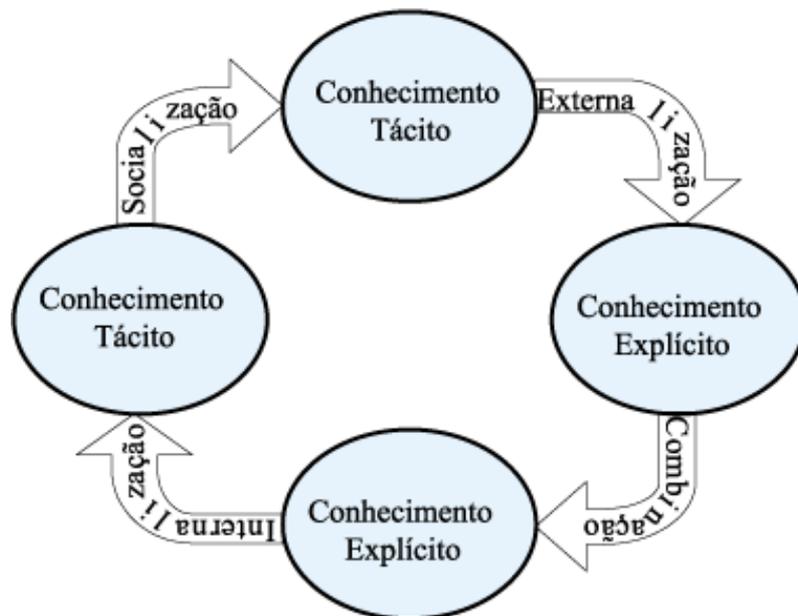


Figura 03. Os quatros processos de conversão do conhecimento
(Adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1997)

Os quatro processos são:

- 1) Externalização (do tácito para o explícito), que é um processo de criação do conhecimento perfeito, ou seja, o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
- 2) Combinação (do explícito para o explícito), processo que envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito;
- 3) Internalização (do explícito para o tácito) é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito;
- 4) Socialização (do tácito para o tácito) é o processo de compartilhamento de experiências, onde há modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

A importância dos processos de conversão se deve ao fato de transformar o aprendizado individual em coletivo. A diferença é que o aprendizado coletivo permite efetuar tarefas que não podem ser realizadas individualmente.

Embora seja utilizada a expressão “criação do conhecimento organizacional”, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma sem a iniciativa do indivíduo, e sem a interação que ocorre dentro do grupo. O conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observação.

3.2 Como medir o Capital Intelectual

As informações contidas dentro do balanço patrimonial não demonstram os elementos que realmente geram um valor para a organização. As informações importantes, que podem influenciar o futuro da organização, são divulgadas de forma inapropriada.

A principal dificuldade dos contadores é medir a grande importância que o Capital Intelectual tem dentro da organização. Mas a questão é: como medir o capital intelectual, determinando o seu valor?

Ainda sem um instrumento de avaliação eficaz, a medição do capital intelectual vem sendo realizada através do mercado, onde é definido o valor de organização.

Embora haja alguns métodos para a avaliação das partes mais valiosas do patrimônio da organização, este é um serviço bastante difícil para os contadores.

Entre os métodos que buscam medir o capital intelectual das empresas, os mais importantes são:

- Diferença entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil;
- Razão entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil;
- "Q" de Tobin;
- Navegador do Capital Intelectual;
- Modelo de Edvinsson & Malone (O CASO DA SKANDIA);
- Modelo de Sveiby.

Segundo Diehl (1999),

Um dos mais importantes diferenciais competitivos atuais é a gestão eficiente dos recursos das organizações, que permite importantes vantagens na luta pelo mercado. No entanto, muitos fatores na gestão desses recursos são de difícil, senão impossível, mensuração.

Apesar da dificuldade, os contadores têm utilizados os métodos comentados acima para conseguirem realizar a mensuração deste capital tão importante para a organização.

3.2.1 Diferença entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil

A diferença entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil é determinada através de uma equação. Quando o valor de mercado for maior que o valor contábil, essa diferença pode ser atribuída ao capital intelectual.

Por outro lado Wernke (2002, p.29) diz que “no caso em que uma empresa é negociada abaixo do seu valor contábil – como acontece algumas vezes – isso demonstraria que esta não possui mais ativos intelectuais”. Ou seja, possui não mais dentro da organização o Capital Intelectual.

A equação usada é:

$$\text{CI} = \text{Valor de Mercado} - \text{Valor Contábil}$$

O Valor de Mercado é o preço por ação vezes o numero total de ações. Esse método pode apresentar alguns problemas devido às variáveis que interferem no mercado, como: as taxas de juros e as ações.

3.2.2 Razão entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil

A razão entre o valor de mercado e o valor contábil é um modelo um pouco melhor do que o anterior, pois este método elimina alguns dos problemas com as variáveis.

A equação utilizada é:

$$\text{Capital Intelectual} = \frac{\text{Valor de mercado}}{\text{Valor contábil}}$$

3.2.3 "Q" de Tobin

Esse método foi desenvolvido pelo economista James Tobin, com o qual ganhou um prêmio Nobel. Esse método trata de uma medida desenvolvida para medir o capital intelectual, sendo um bom referencial, prevendo a comparação entre o valor de mercado e o seu custo de reposição dos ativos.

A equação é:

$$Q = \frac{\text{Valor de mercado}}{\text{Custo de reposição}}$$

Quando o Q for menor que um, a organização não irá comprar e investir em novos ativos. Já se o Q for maior que um, a organização tende a investir mais.

Mas para Lopo Martinez (1999) o "Q" de Tobin está sujeito às mesmas variáveis externas que influenciam o valor de mercado, como ocorre nos outros dois métodos.

3.2.4 Navegador do Capital Intelectual

Para Stewart (1998, p. 219) "o capital intelectual deve analisar o desempenho da empresa sob várias perspectivas". Foi pensando nisso que sugere um gráfico circular, cortado por várias linhas, em forma de uma tela de radar. Porém, as organizações devem avaliar quais as atividades que produzem o capital intelectual.

O gráfico contém a razão entre valor de mercado/valor contábil e indicadores que compõem o capital intelectual como: capital humano, estrutural e cliente, como são descritos na **figura 04**.



Fonte: Stewart 2002, p. 219

Figura 04 – Navegador do Capital Intelectual

Segundo a figura, a organização está quase atingindo as metas do indicador “Atitudes dos funcionários”, enquanto a “Satisfação do Cliente” está muito longe de conseguir cumprir sua meta.

3.2.5 Modelo de Edvinsson & Malone (O CASO DA SKANDIA)

O método desenvolvido por Edvinsson e Malone e aplicado *Skandia* chamou-se “Navegador da *Skandia*”.

Como a **figura 05**, Edvinsson e Malone dividiram todos os índices e indicadores, agrupando-os e interligando-os novamente em cinco áreas diferentes, que são: financeiro, cliente, processo, renovação e desenvolvimento, e humano.

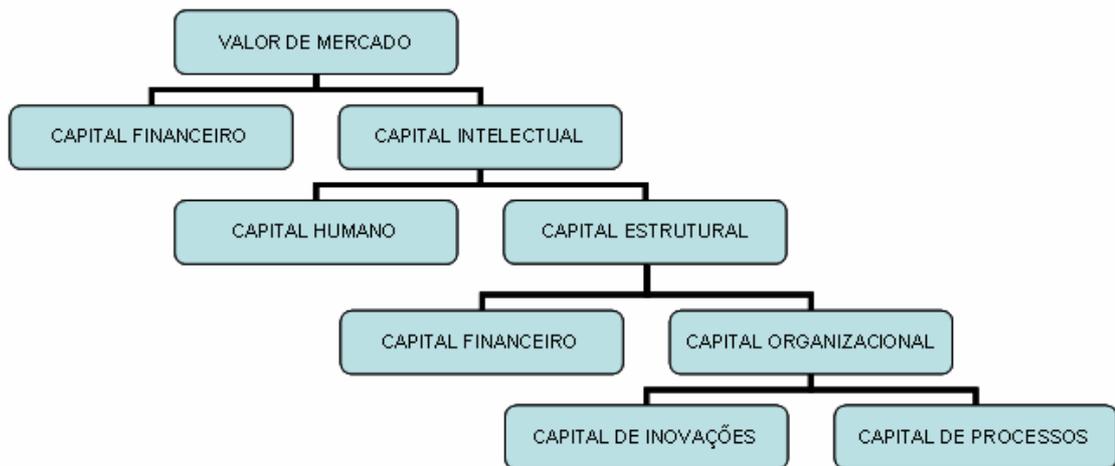


Figura 05 - Blocos Componentes do Valor das Organizações
Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

Mas a principal função deste Navegador é mostrar a diferença entre os valores das empresas armazenados nas demonstrações contábeis e os seus reais valores de mercado. Porém o maior desafio foi tornar visível estes valores.

Para Edvinsson e Malone (1998, p. 62):

A lição a ser aprendida é a seguinte: presumir euforicamente que qualquer novo modelo de mensuração irá, desde o princípio, fugir obscurantismo e, ao mesmo tempo, captar todas as informações úteis que desejamos, constitui uma posição arrogante e ingênua. Levará anos para que sejam aperfeiçoados tanto o modelo de Capital Intelectual quanto os instrumentos necessários à sua apresentação.

O autor mostra o quanto vai ser difícil aperfeiçoar os tipos de mensuração do Capital Intelectual, sendo possível somente depois de vários estudos sobre ele, tentando captar todas as informações disponíveis para chegar a uma conclusão.

3.2.6 Modelo de Sveiby - *Intangible Asset Monitor*

Este método foi desenvolvido por Sveiby, na *Swedish Community of Practice*, onde o autor afirma que existem formas de perspectivas do conhecimento, utilizando a avaliação da competência dos funcionários, da estrutura externa e interna..

Segundo a **figura 06**, Monitoramento de Ativos Intangíveis, demonstra como o autor avalia o Capital Intelectual.

Ativos Intangíveis		
<p>Estrutura Externa Crescimento/ Renovação</p> <p>Crescimento orgânico do volume de vendas. Aumento da participação de mercado. Índice de clientes satisfeitos ou índice da qualidade.</p>	<p>Estrutura Externa Crescimento/ Renovação</p> <p>Investimento em tecnologia da informação. Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&D. Índice da atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes.</p>	<p>Estrutura Externa Crescimento/ Renovação</p> <p>Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência média profissional (número de anos). Rotatividade de competência.</p>
<p>Eficiência</p> <p>Lucro por cliente. Vendas por profissional.</p>	<p>Eficiência</p> <p>Proporção de pessoal de suporte. Vendas por funcionários de suporte.</p>	<p>Eficiência</p> <p>Mudança no valor agregado por profissional. Mudança na proporção de profissionais</p>
<p>Estabilidade</p> <p>Frequência da repetição de pedidos. Estrutura etária.</p>	<p>Estabilidade</p> <p>Idade da organização. Taxa de novatos.</p>	<p>Estabilidade</p> <p>Taxa de rotatividade dos profissionais</p>
<p>Exemplo de um Monitor de Ativos Intangíveis Fonte: Sveiby, 1998, p.238</p>		

Figura 06 – Monitoramento de Ativos Intangíveis.

A finalidade da avaliação é cobrir todos os ativos intangíveis, onde cada organização possa nomear os indicadores mais representativos para ela.

Segundo Sveiby (2000, p. 4), a administração seleciona certos indicadores baseados nos seus objetivos estratégicos, com o propósito de medir os quatros componentes básicos: (1) crescimento; (2) renovação; (3) eficiência; e (4) estabilidade.

Este método avalia a evolução do capital intelectual sem considerar o Capital Financeiro.

A vantagem é ter uma apresentação simples e de fácil interpretação. No entanto, a escolha dos indicadores é complexa e não possui destaque na parte financeira.

Conclusão

Esse trabalho teve como objetivo dissertar sobre o capital intelectual, mostrando a sua importância dentro das organizações.

Ficou claro que dentro do mundo comercial podem ser copiados os equipamentos, as máquinas dos concorrentes, os produtos, mas não o seu Capital Intelectual e os conhecimentos, tornando simplesmente o Capital Intelectual um grande benefício, ou seja, o Capital Intelectual é uma realidade da qual não se pode mais fugir.

Devemos investir no capital intelectual de cada organização, pois pelos estudos apresentados não há nenhuma desvantagem, pelo contrário há vantagens nisso, principalmente na vantagem competitiva.

Por se tratar de um tema bastante estudado por diversos autores, este trabalho reforça o fato de que devemos estudá-lo ainda mais, devido à sua alta complexidade e à falta de dados para que haja a mensuração desse capital.

Com a globalização, as organizações devem correr atrás das mudanças que ocorrem e buscar sempre estar atualizados quanto aos acontecimentos, investindo principalmente no Capital Intelectual.

Apesar de sua grande importância, ainda há a existência de restrições, principalmente da contabilidade, a qual deveria efetivar a mensuração do Capital Intelectual, pois há diversos meios de medir, mas cada um apresenta algum questionamento pela contabilidade.

Quanto aos métodos comparados, eles não podem ser considerados como solução para a mensuração do Capital Intelectual e sim, e apenas, como um ponto de partida para a busca de um método eficaz para a mensuração dos ativos intangíveis.

Se pensar em relação a organização, ela pode ter várias consequências com a falta de investimento, a principal seria a diminuição do lucro. Mas se pensarmos em relação ao indivíduo, o a falta de investimento, o estresse, a falta de

reconhecimento, todas essas conseqüências seriam desvantagens tanto para o individuo quanto para a organização.

Qual seria a recurso utilizado tanto para o individuo quanto para a organização? Esse recurso devera ainda ser estudado e entrando em acordo para os dois lados.

Referência Bibliográfica

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BROOKING, Annie. **Intellectual capital: core asset for the third millenium enterprise**. Boston: Thomson Publishing, 1996.

DEMING, Edwards W. **A Revolução da Qualidade Total**. São Paulo, Atlas. 1992.

DIEHL, Carlos Alberto. **Custos Intangíveis: Uma Proposta de Avaliação**. Anais do III Congresso Brasileiro de Custos. São Paulo: 1999

DUFFY, Daintry. Uma idéia capital. In: **HSM Management**, São Paulo, n.22, set./out. 2000.

EDVINSSON, Leif & MALONE, Michael. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: ed. MAKRON Books, 1998.

GUTHRIE, James. The management, measurement and the reporting of intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, v.2, n.1, 2001.

GUTHRIE, James; PETTY, R. Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 2, p. 155-76.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Quallitymark., 1998.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York, Oxford: Oxford Univ. Press, 1995.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. London : Routledge e Kegan Paul, 1966.

POLANYI, Michael. **Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy**. Chicago, The University of Chicago Press, 1998.

STEWART, Thomas. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 8ª ed. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1998.

SOUZA, R.; MEKBEKIAN, G. Metodologia de Gestão da qualidade em empresas construtoras. In: ENTAC93 – ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO: AVANÇOS EM TECNOLOGIA E GESTÃO DA PRODUÇÃO DE EDIFICAÇÕES, 1993, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EDUSP, 1993. p. 127-131.

SVEIBY, Kary Erik. O valor do intangível. **HSM Management**, São Paulo, n. 22, set./out. 2000.

WERNKE, Rodney. Considerações acerca dos métodos de avaliação do capital intelectual. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano 31, n. 137, p. 23-39, set./out. 2002.

Referência Eletrônica

http://www.administradores.com.br/artigos/capital_intelectual_uma_vantagem_comp_etitiva/21344/. Acesso em 15.jun. 2009.

http://www.informal.com.br/portal/page?_pageid=94,238273&_dad=portal&_schema=PORTAL. Acesso em 20.jun. 2009.

<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/capital-intelectual-763/art>. Acesso em 20.jun.2009.

<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>. Acesso em 22.jun.2009.

<http://www.rh.com.br/>. Acesso em 22.jun.2009.

<http://www.ipem.sp.gov.br/>. Acesso em 23.jun.2009.

<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/>. Acesso em 20.ago.2009, 15.set.2009, 18.out.2009, 02. nov.2009.

<http://portalexame.abril.com.br/>. Acesso em 15.ago.2009, 29.ago.2009

<http://www.administradores.com.br/>. Acesso em 12.set.2009, 23.set.2009, 30.set.2009.