



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**HELTON APARECIDO PONTES**

**CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES**

**Assis/SP  
2016**

**HELTON APARECIDO PONTES**

**CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA,

**Orientando:** Helton Aparecido Pontes

**Orientador:** Prof. MS. João Carlos da Silva

**Assis/SP  
2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

PONTES, Helton Aparecido.

**Capital Intelectual nas Organizações** / Helton Aparecido Pontes. Fundação Educacional do Município de Assis –FEMA – Assis, ano. 18f.

Orientador: João Carlos da Silva  
Trabalho de Conclusão de Curso – Administração – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

CDD: 658  
Biblioteca da Fema

# **CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES**

**HELTON APARECIDO PONTES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientador:** \_\_\_\_\_  
Prof. Ms. João Carlos da Silva

**Examinador(a):** \_\_\_\_\_

Assis  
2016

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho:

Primeiramente a Deus, por ter me oferecido essa oportunidade de crescer cada dia mais como pessoa e profissional,

À minha família, por seus carinhos oferecidos no decorrer de toda minha vida,

Ao meu irmão que esteja onde estiver estará sempre me olhando,

Aos meus Amigos que sempre estiveram junto comigo nos momentos difíceis,

E ao meu orientador João Carlos por ser uma pessoa que acima de tudo busca sempre o melhor para o aluno.

## **AGRADECIMENTO**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por ter me incentivado e me dado expectativa para persistir no sucesso mesmo em dias de dificuldades.

Agradeço a minha família, que sempre me incentivaram a seguir em frente não importando as barreiras que poderia enfrentar, além de ser o pilar de minha constante vida.

Agradeço aos meus amigos, pela paciência, amizade, no decorrer de todo esse momento, e de todos os outros em que estiveram juntos.

Ao meu orientador, João Carlos, por depositar sua confiança em mim, pela sua paciência, pelos seus ensinamentos que me foi dado no decorrer de todo o curso não somente nesta monografia, tornando possível concluí-la.

E aos meus professores, que levarei por toda a vida, pelos seus ensinamentos e carinho depositados.

## EPÍGRAFE

*“A crise é a melhor benção que pode ocorrer com as pessoas e países, porque a crise traz progressos. A criatividade nasce da angústia, como o dia nasce da noite escura. É na crise que nascem as invenções, os descobrimentos e as grandes estratégias. Quem supera a crise, supera a si mesmo sem ficar 'superado'.”*

*Albert Einstein*

## **RESUMO**

O capital intelectual ou conhecimento empresarial é um dos pilares principais de uma empresa, pois ele é o maior fator financeiro de uma empresa. Esse conhecimento está no capital humano da empresa, ou seja, em cada colaborador que está nela, pois quanto mais informações eles estiverem, da empresa ou de determinado setor mais será o retorno para ela, com isso podendo produzir mais e ter um retorno esperado, de modo que possam reverter em seus ativos, trazendo o colaborador mais próximo da empresa mostrando sua importância e como por meio dele à empresa pode se alavancar no mercado. Demonstrando que o capital intelectual e humano é mais importante que o capital financeiro de uma empresa.

**Palavras chave:** Capital intelectual, inovação e navegador.

## **ABSTRACT**

Intellectual capital or business knowledge is one of the main pillars of a company as it is the largest financial factor of a company. This knowledge is in the human capital of the company, ie each employee that it because the more information they are, company or specific industry more will return to it, it can produce more and have an expected return , so that they can revert to their assets , bringing the closest collaborator of the company showing its importance and how through it the company can leverage in the market. Demonstrating that the intellectual and human capital is more important than financial capital of a company.

**Keywords:** Intellectual capital , Innovation and Browser .

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1: Navegador Skandia.....	11
----------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2. BREVE HISTORIA DO CONHECIMENTO</b> .....	2
<b>3. CAPITAL INTELECTUAL</b> .....	4
3.1. CAPITAL HUMANO .....	5
3.2. CAPITAL ESTRUTURAL .....	6
3.3. CAPITAL CLIENTAL .....	8
<b>4. TRANSFORMAÇÃO DOS COLABORADORES</b> .....	10
<b>5. MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL</b> .....	12
5.1. NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL.....	14
5.2. INDICADORES DE VALORES DO CAPITAL INTELECTUAL .....	16
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	18
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	20

## 1. INTRODUÇÃO

O capital intelectual é um instrumento que estimula a renovação e o desenvolvimento de uma empresa. Ele é encontrado em três lugares: capital humano, capital estrutural e capital clientelar. Nunca o capital intelectual foi tão divulgado como tem sido atualmente. Antigamente durante muitas décadas o trabalho era só braçal e as pessoas eram tratadas como escravos, sem o direito de crescer, desenvolver, interagir e ter acesso ao conhecimento. Com o passar dos anos, as empresas reconheceram que para que pudesse se expandir teria que utilizar do conhecimento que era restrito aos colaboradores, onde tornou um de seus mais valiosos recursos. E desde então muitas empresas passaram a incentivar entre seus funcionários o estudo e a busca pelo conhecimento sobre o ambiente externo da organização e logicamente o interno. Por meio disso cria-se o Capital Intelectual, que não é qualquer tipo de conhecimento, precisando ser útil à empresa. Por exemplo, um empregado pode ser um ótimo pianista, contudo este conhecimento pode não ter utilidade para o negócio onde trabalha. O conhecimento não se torna capital até o momento em que é capturado e empacotado de maneira que possa ser usado ou alavancado para o bem da companhia.

Hoje vivemos numa nova era em que as pessoas têm consciência da importância de estarem constantemente se preparando para as exigências do mercado, aumentando seu conhecimento, pois tende a mudar constantemente devido o avanço tecnológico, e por isso as empresas criam formas de utilizar essa sabedoria de forma que vire um capital a mais e mensurável como outro qualquer, que para muitos é imensurável.

## 2. BREVE HISTORIA DO CONHECIMENTO

O conhecimento é um método que o ser humano tem quando se aprende algo novo ou quando estuda ou se capacita para algo específico, ele também pode ser captado por meio do dia a dia, por meio do modo de vida, de algum tipo de conversa, tornando-se único para aquele ser humano que está desenvolvendo dentro de seu cérebro, sendo nele que são armazenadas todas as informações para criá-lo.

O conhecimento é criado por meio de informações sejam elas visuais ou auditivas essa informação para ser de qualidade depende muito dos dados que são levantados para criá-las.

Para os filósofos existem três elementos básicos para a criação do conhecimento, o sujeito, o objeto e a imagem. O sujeito é o ser racional que irá gerar conhecimento, o objeto é será conhecido por ele, e a imagem é o modo que ele irá interpretar esse objeto. Contudo o conhecimento é apresentado como transferência das prioridades do objeto para o homem. O conhecimento o leva a se apropriar da realidade e, ao mesmo tempo a penetrar nela, essa posse nos confere a grande vantagem de tornarmos mais aptos para a ação consciente.

Existem vários tipos de conhecimentos, onde levaremos em conta somente um deles. São divididos em várias categorias:

- **Conhecimento sensorial**, que é o conhecimento comum entre seres humanos e animais;
- **Conhecimento popular** que é a forma de conhecimento de uma determinada cultura;
- **Conhecimento científico** que são análises baseadas em provas;
- **Conhecimento filosófico** que está ligado à construção de ideias e conceitos;
- **Conhecimento teológico** que é o conhecimento adquirido a partir da fé;
- **Conhecimento intelectual** que é o raciocínio, o pensamento do ser humano.

O principal conhecimento que as empresas mais utilizarão será o conhecimento intelectual, nele que irão extrair as informações necessárias para o crescimento

empresarial este conhecimento vai além dos sentidos humanos. Ele é a engrenagem do ser humano, pois faz com que o intelecto trabalhe mais, a ponto de criar e inovar informações através de dados captados. Esses dados possibilita analisar, comparar, articular e unir, gerando conceitos, definições e leis indispensáveis ao entendimento, e consequente a utilização da realidade. É pelo raciocínio que percebemos o conjunto dos objetos formais.

Portando pelo conhecimento intelectual que criamos logicas dos objetos como a matemática. Numa empresa utilizamos o intelecto para produzir, criar, gerir, fazer balanços patrimoniais, com isso, unindo o sujeito e desses objetos criamos o Capital Intelectual, onde irá incorporar no perfil da empresa em que tornará um ativo dos mais importantes da na organização.

### 3. CAPITAL INTELECTUAL

O conhecimento se apresenta de várias formas, por esse motivo se torna difícil enxergar como ele modifica a economia, é preciso definir a importância do mesmo dentro da organização e qual o papel dele na economia como um todo e não apenas no setor de informação. Ele se tornou o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos, por esse motivo administrá-lo de forma inteligente tornou-se a tarefa econômica mais importante das empresas e dos países. A informação é a matéria-prima mais importante para realização do trabalho, tornando-se junto com a capacidade mental de cada um a medida de cálculo para o pagamento da remuneração salarial. As pessoas hoje em dia, que não fazem parte do grupo dos trabalhadores do conhecimento não são remuneradas o suficiente para receber melhor. As indústrias que transportam informação vêm crescendo a frente das que transportam mercadorias. Até o dinheiro se desmaterializou. Valores altos são negociados sem que assumam uma forma tangível.

O Capital intelectual é a informação, conhecimento, técnica que pode ser aproveitada para geração de receita para uma empresa, ele é formado por três outros tipos, o capital humano, o capital estrutural e o capital relacionado ao cliente. Por ser intangível é um dos meios mais bem competitivos que uma empresa pode ter. Ele é o capital mais valioso existente, podendo ser multiplicado diversas vezes maior do que o capital financeiro da empresa. Isso está ligado devido à rápida difusão e velocidade da tecnologia, da informação, do valor de conhecimento agregado da empresa e da ascensão do trabalhador do conhecimento, esses são fatores que refletem no modelo organizacional existente. O capital intelectual abrange o conhecimento e a inteligência das pessoas agregando valor aos produtos e serviços, possuindo o intuito de facilitar o aprendizado para estimular a criatividade, desenvolver a capacidade individual e do grupo, além de gerar um diferencial de competência para obter vantagem competitiva entre as empresas que estão destinando a devida importância a este novo capital.

Atualmente, as empresas têm feito grande uso da tecnologia da informação como instrumento gerencial. Estas informações são utilizadas para repor estoques, abastecer depósitos e outros ativos físicos, economizando tempo e dinheiro. Administrar o conhecimento como faturas, mensagens, patentes, processos, habilidade dos

funcionários, conhecimento de clientes, fazendo uso intensivo de máquinas, computadores, para tal, determina o sucesso ou fracasso da empresa.

Os ativos intelectuais de uma corporação são geralmente três ou quatro vezes mais valiosos que tangíveis mencionados em livros, e diz que os passos para administrá-lo são:

- Definir a importância do investimento intelectual para o desenvolvimento de novos produtos;
- Avaliar a estratégia dos componentes e o ativo do conhecimento;
- Classificar o seu portfólio: o que você tem o que você usa, onde eles estão alocados;
- Analisar e avaliar o valor do portfólio: quanto eles custam, o que pode ser feito para maximizar o valor deles, se deve mantê-los, vendê-los ou abandoná-los;
- Investir baseado no que se apreendeu nos passos anteriores, identificar espaços que devem ser preenchidos para explorar conhecimento, defender-se da concorrência, direcionar a ação da empresa ou avançar na tecnologia;
- Reunir o seu novo portfólio de conhecimento e repetir a operação ad infinitum.

Encontra-se em desvantagem em relação às demais, as empresas que ainda não se deram conta do seu Capital Intelectual, pois não encontraram a importância do mesmo dentro do seu patrimônio. Um dos primeiros passos para o gerenciamento deste capital é identificá-lo, para depois mensurá-lo. Toda organização possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidade tácitas e explícitas, dados, informação, conhecimento e talvez sabedoria.

### 3.1. CAPITAL HUMANO

O Capital Humano é aquele incorporado nas pessoas que possuem talentos para criação de produtos e serviços de qualidade, com o intuito de atrair clientes e satisfazê-los da melhor maneira possível.

As pessoas geram capital para a empresa por meio de suas competências, atitudes e capacidade para inovar. As competências incluem as habilidades e a educação

e as atitudes se referem às condutas. A capacidade de inovar é que pode gerar mais valor para uma empresa.

A gestão do capital humano passa pelo levantamento do potencial humano, pela identificação das potencialidades estratégicas a desenvolver e pela capacitação necessária, portanto, é o que vai determinar o futuro da companhia. Uma das dificuldades é como adquirir quantidade o suficiente de capital humano que possa ser usado para gerar lucro, pois sem esse gerenciamento adequado a empresa nunca terá um rendimento e resultados que se espera adquirir.

Trabalhadores inteligentes trabalham de forma mais inteligente. As empresas gerenciam o capital intelectual de forma aleatória e o principal motivo é a dificuldade de diferenciar o custo de se remunerar os funcionários do valor de investir neles.

Portanto a empresa deve saber diferenciar os tipos de colaboradores, pois alguns são ativos importantíssimos e outros são apenas custos. O Capital Humano está relacionado com colaboradores altamente qualificados, com a sua formação, satisfação, rotação e flexibilidade. Daí a importância do investimento em capital humano para estar dentro dos desafios concorrenciais, sendo ele, necessário a uma organização, pois ela é a fonte de inovação e renovação. O valor do Capital humano é percebido quando a empresa faz uso do que as pessoas sabem e quando reúne mais pessoas com informações uteis a serem disponibilizadas para a organização.

*“Capital humano significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis”* (CHIAVENATO 2002, p. 64)

Sabemos que hoje a organização não vive só de lucros, necessitam das pessoas para gerar resultados duradouros. O capital humano se dissipa com facilidade, é preciso concentrá-lo, com isso, só é possível sua concentração juntamente com o capital Estrutural e capital de Cliente.

### 3.2. CAPITAL ESTRUTURAL

O capital estrutural pode ser definido como um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e sistemas de informática, que permitem à organização funcionar de maneira efetiva e eficaz, ou seja, é tudo que está dentro da empresa, que sem nenhum conhecimento humano não tem nenhum valor. Parte desse

capital tem direito legal de propriedade, podendo vendê-los e também processar qualquer pessoa que os utilize sem permissão.

O gerenciamento desse capital se dá devido à distribuição de conhecimento. Com o aumento do conhecimento coletivo pode-se fazer um trabalho mais ágil e tornando o grupo valioso. Por sua vez, requer a estruturação e o acondicionamento de competências com a ajuda de tecnologia, descrições de processos, manuais, redes, entre outros, assegurando a competência da empresa quando algum colaborador for embora. Uma vez acondicionados, esses elementos tornam-se parte do capital estrutural da empresa, com isso o ele começa a ter valor para a empresa e cria um rápido compartilhamento desse conhecimento. Entretanto existem três tipos de conhecimentos que devemos armazenar.

- **Páginas Amarela da Empresa:** são mapas que mostra onde esta localizada o conhecimento da empresa, na cabeça de quem, Sem ter índices gigantescos.
- **Lições Aprendidas:** São todas as lições que os colaboradores aprenderam e acumulam para aumentar o capital estrutural.
- **Inteligência do concorrente:** método de informação distribuída entre a empresa que não se interligam, e com isso o concorrente tem acesso a essas informações.

Não devemos mapear o conhecimento da empresa se não conseguirmos liga-lo. Dai vem à importância das páginas amarelas, o banco de dados de lições aprendidas e a inteligência do concorrente.

Existem dois objetivos ao qual o capital estrutural deve servir: codificar arcabouços de conhecimento que podem ser transferidos a fim de preservar as receitas que, do contrário, poderiam se perder. Ligar as pessoas a dados, especialistas e expertise (incluindo conjuntos de conhecimentos) em uma base Just-in-time.

O sucesso da gestão do capital estrutural depende da liderança. Se deixar claro que valoriza o compartilhamento do conhecimento da empresa, ele será compartilhado. O capital estrutural, pega o que um devido colaborador sabe e entrega aos clientes.

*Segundo Stewart (1998, p. 107) “Se aprendermos a gerenciar a mecânica do conhecimento, assim como na era industrial aprendemos a gerenciar a mecânica da produção”.*

Pode também convidar os burocratas da empresa a se calarem, Pode fornecer informações que ajudem a realizar um trabalho melhor. Mas pode também destruir com informações triviais.

### 3.3. CAPITAL CLIENTAL

É definido como o valor de sua empresa, seus relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais vende.

*Segundo STEWART (1998, p. 128) Toda empresa com clientes possui capital do cliente, entre as três grandes categorias de ativos intelectuais – capital humano, estrutural e do cliente – os clientes são os mais valiosos, eles pagam as contas.*

Uma empresa pode tirar vantagem por meio do fluxo de clientes, se localizarem no local onde eles estão, e onde estão os melhores clientes. Nos dias de hoje eles não buscam somente um simples equipamento, eles querem saber o porquê que determinado equipamento em bom, quais os motivos e suas configurações, eles estão mais exigentes para o mercado. O colaborador da empresa tem que mesclar a qualidade do equipamento com o equipamento, isso entra o conhecimento do colaborador.

É vital que os negócios gerenciem o relacionamento com os clientes de novas formas, devem também investir neles, além de investir em pessoal e conhecimento. Um método bom para se fazer isso é ser inovador, o cliente busca muito produto inovador e diferente, ele quer acompanhar o mercado. O capital Cliental é semelhante ao capital humano, pois são ativos que não ficam dentro da empresa e deve ter um investimento bom para ter seu retorno.

O Cliente é fundamental para a empresa, pois ele é quem vai gerar seu lucro, então tente trazer ele para o seu lado fidelize-o para a empresa, quanto mais vinculo entre vendedor e comprador mais ele estará com a empresa, troque conhecimentos com seus clientes, pois eles estão vendo como seu mercado esta funcionando do lado de fora. No momento do atendimento passe o máximo de informações necessárias, e demonstre que se importa com ele, além disso, escute-o com atenção, pois ele sempre tem algo para nos dizer e informar.

Para o próximo capítulo, iremos ver a transformação dos colaboradores perante o capital intelectual, e seu método de transforma-los em um grande gerador de intelecto para a empresa.

## 4. TRANSFORMAÇÃO DOS COLABORADORES

O capital Intelectual deveria ser visto nas empresas como algo comum em se fazer, pois é ele que vai direcionar o caminho dela, mas ainda tem muitas empresas que só vê o conhecimento como um simples recurso, e isso vai mais além, diminuindo seu valor existente.

No mercado trabalhista de hoje existem muitos profissionais qualificado para diversas funções, e que podemos utilizar desses conhecimentos para o crescimento da organização, mas antes não era bem isso que se entendiam, os gestores não tinham profissionais qualificados para fazer um determinado serviço, se o tinham segurava, pois quanto menos se tinha no mercado mais escasso ele era, e mais valioso também, uma ideia de oferta e demanda. Com isso os profissionais diante das empresas passam apenas negociar com as empresas financeiramente fugindo um pouco da ideia de capital intelectual.

*Segundo Stewart (1998, p. 152), “A informação e o conhecimento diferem do dinheiro, dos recursos naturais, do trabalho e da maquinaria”.*

Para um bom crescimento empresarial devemos investir no colaborador da empresa, por meio de inovação, serviços, capacitações, para criar um ambiente favorável para ela, com colaboradores com mais eficiência. Um dos únicos problemas que pode aparecer é que os objetos tangíveis são mais fáceis de medir do que os intangíveis, porque eles são algo que não se pode visualizar num simples papel e sim ao longo de um processo. Ideias, conhecimento, confiança e capacidade para gerir são ativos intangíveis que se traz lucratividade, inovação e vantagem competitiva no mercado.

Mesmo com tanta importância do capital Intelectual ainda existe as empresas que simplesmente ignoram-no devido não haver alinhamento do nível estratégico com a capacitação de colaboradores o deixando de lado. Muitas empresas buscam apenas atingir suas metas, onde faz capacitação e treinamentos para aquilo um determinado foco, mas na maioria das vezes colocam apenas o chefe de departamento de um determinado setor para fazê-lo, e repassar para seus colaboradores, pois visam apenas terminar aquele serviço ou produção que naquele momento é o foco.

*“As pessoas serão avaliadas não verticalmente, segundo cargo e status mas flexivelmente, de acordo com competências” (Stewart – 1998, p 182).*

O conhecimento, as ideias e as informações foram importantes, mas hoje, definem nossa vida no trabalho. Os novos empregos são os chamados “empregos do conhecimento”. É inevitável que o conhecimento transforme-se em ativo cada vez mais importante para as organizações, e ele é tudo aquilo que transforma matéria-prima em algo mais valioso. A Apple, por exemplo, tem sua grande tecnologia produtos de ponta devido seus colaboradores terem um amplo conhecimento no que fazem, pois dela toda ideia que se aparece absorvida para novos projetos. Steve Jobs foi o idealizador dessa empresa o maior capital intelectual que essa empresa já viu, porque ele projetou vários produtos que a empresa teve sucesso de vendas, antes de seu falecimento Jobs deixou vários projetos para a empresa seguir por alguns anos, está patenteado e outros somente no papel devido ser algo muito avançado, um capital intelectual já adquirido.

Dessa forma, o conhecimento representa uma maneira de analisar as questões de negócios sob sua própria perspectiva, por meio disso as empresas precisam testar todas as atividades de negócios, e analisar as demandas dos dias de hoje voltada para ele. Com isso o líder ganha um novo papel, que seria alguém capaz de adotar perspectivas globais, prever oportunidades, criar uma visão compartilhada, desenvolver e dar autoridade as pessoas para tomar decisões, fazendo com que seus colaboradores cresçam e juntamente essa empresa crie determinados valores que incluem o capital intelectual.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 42)

*“O Capital humano é mais volátil, enquanto o capital estrutural, em termos comparativos, é estável, podendo ser utilizado como alavanca para financiar o crescimento corporativo, por essa razão bancos e empresas investem em capital de risco.”*

No capítulo seguinte iremos ver como se ocorre a mensuração do capital intelectual, como é feita sua equação e de que base é extraído.

## 5. MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

A mensuração do Capital Intelectual é extremamente difícil, por se tratar de um novo tipo de ideia, onde se trabalha com conhecimento, ela cria mudanças revolucionárias e radicais, afinal de contas, quando se muda o que valoriza, estará alterando também suas metas e reorientando suas estratégias para poder cumpri-las, e por meio dela o desempenho empresarial muda e sua cultura também, pois o que era uma organização que apenas capitava um capital por meio de lucros de produtos e imóveis, passa a aumentar ele com o conhecimento existente na organização.

As propostas para medir o capital intelectual ainda esbarram em diversos obstáculos, pois existem alguns métodos para mensurá-lo que requerem variáveis financeiras entrando no balanço patrimonial da empresa.

Porém alguns balanços de empresas são muito confusos para se entender e pode-se ser facilmente manipulado além de que os gestores dessa empresa teriam que pensar numa forma de medir esses fatores intangíveis, para mensurá-lo não existe um padrão ou uma regra que tem que ser seguida isso varia de empresa para empresa.

Segundo Stewart (1998, p. 51) “*Os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto final do que os ativos intangíveis*”.

Os administradores de empresas têm que ficar atentos, às vezes pode ser um erro misturar objetos intangíveis com tangíveis no balanço contábil, mas não se deve ignorá-lo nele.

A mensuração do capital intelectual é uma atividade ainda incerta, não possui um padrão aceito universalmente, e dado que cada organização possui aspectos muito peculiares. Ainda não se encontrou um modelo genérico de mensuração de capital intelectual. Os demonstrativos contábeis mais atuais já trazem a variação de capital intelectual, comparando uma empresa com outra. O ideal é que cada empresa crie um formato adequado para mensurar por meio da realidade que ela vive, tomando cuidado para não criar medidas excessivas, financeiras ou qualitativas, pois pode deixar muito confuso para ser usado.

Existem três princípios que devem guiar uma empresa na escolha das medidas do capital intelectual:

- Mantenha a simplicidade – selecionar não mais do que três medidas para cada uma das dimensões do capital intelectual: capital humano, capital estrutural e capital do cliente. Vale a pena escolher uma ou duas medidas do valor do todo;
- Avalie o que é estrategicamente importante – os índices devem estar coerentemente alinhados com os objetivos estratégicos da organização;
- Avalie atividades que produzem riqueza intelectual – os índices selecionados devem avaliar riqueza intelectual e não tarefas operacionais ou valores meramente contábeis e financeiros.

Dessas três medidas de Stewart duas podem ser o suficiente para poder se medir o capital, a empresa deve ter objetivos claros, com isso os administradores podem avaliar o desempenho no decorrer dos anos medindo o progresso. Um objetivo bastante difícil de atingir na mensuração do capital intelectual é na comparação de uma empresa com a outra, pois como as medidas de uma para a outra varia, não tem como se saber o que esta se avaliando para mensurar o capital Intelectual,

Uma das primeiras providencia para de implantar um sistema de avaliação de ativos intangíveis é procurar saber para que finalidade que pretende avaliar e buscar saber qual o grande interessado nesses resultados. Existem duas principais finalidades para avaliar ativos intangíveis:

- Apresentação externa – para que o público externo possa avaliar a qualidade da gerência, e se é provável que se trate de fornecedor ou credor confiável;
- Avaliação interna – feita para gerência, para monitorar seu progresso e tomar medidas corretivas.

Considerando que hoje temos uma maneira de comparar desempenho financeiro de duas empresas por meio da análise de lucros e despesas, além de que por estarmos lidando com o presente e futuro, e não com o passado, fatores internos e externos podem vir a influenciar qualquer cálculo de valor do capital intelectual e, talvez comportamentos, talentos, organização e propriedades produzem valor, possibilitará em definir um modelo, com um conjunto de indicadores que podem ser aplicado em qualquer empresa.

## 5.1. NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL

Para mensuração do Capital Intelectual existem alguns navegadores que possam auxiliar as empresas a fazerem essa medição. Com base de estudos e cálculos o primeiro modelo adotado foi o navegador da empresa Skandia, empresa de Seguros e Serviços Financeiros da Escandinávia, criada em 1991, por uma equipe de especialistas contábeis e financeiros. Conforme o funcionamento da empresa Skandia esses especialistas perceberam que não tinha como mais ela funcionar no método administrativo tradicional e que precisava utilizar um método mais atual, pois entendiam que o poder competitivo de uma empresa crescia por meio de talentos individuais dos colaboradores e seus fluxos de competência, onde que se pudessem controlar esses fatores intangíveis e criar um meio de geri-los e fazer com que isso elevasse o faturamento da Skandia.

Conforme foram analisando esse método perceberam que uma empresa é igual a uma árvore onde se existem dois tipos de capital, o financeiro e o intelectual. O capital financeiro é o capital que se pode ver ele é tangível, ou seja, seria a copa da árvore com folhas e frutos. Já o capital intelectual é intangível, não tem como ver, representado como a raiz dessas árvores. Ao analisar essa estrutura chegaram à conclusão de que o capital intelectual sendo a raiz é o principal ativo que fará com que a empresa, tenha produtos que gerem um capital financeiro, chegando ao lucro esperado.

A empresa por meio desses estudos aprofundou e dividiu o capital intelectual em três partes que são capital Humano, Capital Estrutural e Capital do Cliente, como já citado nos capítulos anteriores. Por meio deles a empresa chegou a um método para se fazer a medição desse capital em que se criou um modelo chamado de navegador pela facilidade que oferecia às pessoas para compartilhar, transferir e armazenar informações.



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

Figura 1: Navegador Skandia

Esse Navegador evidencia alguns fatores ocultos que sustentam os empreendimentos dividindo em dois tipos grupos diferentes:

Capital Humano – São funcionários e seus conhecimentos, habilidades e poder de inovação, cultura, valores internos, entre outras características emanadas dessa estrutura humana.

Capital Estrutural – São instalações e equipamentos industriais, equipamentos de informática que estabelece a lógica dos processos de e de resultados. Ambos são armazenados em banco de dados, patentes e marcas.

*Segundo Edvinsson e Malone (1998), O Capital Intelectual em três dimensões ainda encontra-se longe de nós, mas no momento o desafio imediato consiste em entender sobre o capital intelectual e concordar de como medir e apresentar.*

Este modelo de Navegação de Skandia se repara-lo ele tem o formato de uma casa em que seu telhado significa o foco financeiro que constitui o passado da empresa, uma medida que indica onde ela estava em um determinado momento, podendo dizer que o foco financeiro é resultado dos balanços financeiros que hoje conhecemos. Já as paredes representam o foco do cliente e o foco no processo que constitui o agora, o Foco no cliente, avalia o valor do relacionamento com os clientes e o Foco no processo, avalia quais instrumentos utilizados para a criação de valor da companhia.

A base da casa representa o futuro da organização, o Foco na Renovação e Desenvolvimento, onde ele faz uma medida de como a empresa se prepara para os próximos anos, além de sua eficácia, o método de transição de um produto mais antigo para um mais novo e inovador, desistência de mercados decadentes e outras ações estratégicas. Por ultimo e mais importante neste navegador é seu interior o Foco humano que Avalia todas as questões relacionadas à capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos empregados e gerentes, onde controla todos os focos desse navegador.

Por meio do navegador de Skandia podem-se criar indicadores de cada foco, de modo que eles tragam para organização um meio de mensurar o valor do capital intelectual existente nela.

## 5.2. INDICADORES DE VALORES DO CAPITAL INTELECTUAL

Os Indicadores são números, absolutos, percentuais, moeda, e entre outros estilos que em que se pode ser utilizado para gerar relatórios, criar índices e formas de avaliação. No Capital Intelectual não é diferente, para poder criar a mensuração dele é necessário os índices desses indicadores, porem varia muito de empresa para empresa, devido seu ramo de atuação e sua estrutura, não havendo um padrão correto de indicadores. Existem alguns indicadores que são o mesmo de uma empresa para outra, mas existem alguns que são alterados.

Os Indicadores do Capital Intelectual devem ser criados conforme o navegador de Skandia propriamente dito no capítulo anterior, por meio do cinco focos nele existente, onde deve se visualizar nesses indicadores os três partes do Capital Intelectual, Capital Humano, Estrutural e do Cliente. Esses indicadores todos juntos cria-se um relatório de Capital Intelectual.

Por meio desse relatório podemos mensurar o valor do capital intelectual de uma empresa por meio de uma formula equação. No relatório teremos indicadores voltados em valores moeda, em porcentagens e números absolutos que serão usados nela. Abaixo temos a seguinte fórmula

### **Capital Intelectual da Organização = $iC$**

Nesta formula o **C** é o valor em moeda do capital intelectual, e **i** é o quoefficiente de eficiência (porcentagem), ele é o principal fator determinante da equação e alicerça um compromisso no desempenho atual, da mesma maneira que **C** enfatiza o compromisso de uma empresa em relação ao futuro.

Para esse calculo **C** será o valor do capital Intelectual e  $i = (n/x)$ , onde **n** é a soma das porcentagens em índices decimais da quantidade dos indicadores de eficiência, e **x** o numero de indicadores, chegando conforme o exemplo abaixo.

$$iC = 0,87 \times (\text{R\$ } 100 \text{ milhões}) = \text{R\$ } 87 \text{ milhões}$$

Caso haja um desempenho Insatisfatório em um dos indicadores, ele influenciará no resultado final no Valor do Capital Intelectual.

Por meio dos indicadores no relatório de Capital Intelectual podemos chegar nesse resultado mensurando-o e dando-lhe um valor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esperamos no termino deste trabalho que tenham sido alcançados os objetivos iniciais, já que existem possibilidades de implantar determinado projeto em organizações, com grande consistência teórica e de forma prática.

No decorrer deste trabalho buscamos explorar e descrever por meio de referencial bibliográfico a importância do Capital Intelectual para as organizações em nível global.

Podemos perceber no decorrer do trabalho, que o Capital Intelectual continuará sendo o grande desafio para as organizações. Pois pode ser um dos diferenciais na guerra da competitividade, devido seu grande potencial para as organizações. De modo que as empresas precisam investir constantemente em treinamento e aperfeiçoamento dos seus colaboradores, podendo assim agregar esse conceito na cultura do seu negócio, ampliando cada vez mais o capital empresarial.

O capital intelectual só funciona por meio das pessoas da empresa, pois elas são os principais ativos existentes.

Com o Capital intelectual podemos ver detalhadamente o andamento de uma empresa, não somente pelo seu valor financeiro, mas também pelo seu valor de eficiência. No decorrer dos anos até os dias de hoje muito se mudou a respeito desse tema, mas muitas empresas ainda não encontrou a chave para esse novo capital.

Podemos analisar que as maiores empresas existente hoje no mundo utiliza muito do capital intelectual, pois criam projetos por meio de seus colaboradores e os patenteiam sem saberem se num futuro próximo irão usa-los ou não. Esse é um método de a empresa se garantir no mercado por um bom tempo e agregar muito mais valor por meio de seus ativos intelectuais.

Por meio do Navegador de Skandia podemos perceber que ele trabalha nos principais focos de uma organização e por meio dele podemos avaliar o Capital Intelectual e dar-lhe um valor material, por meio de indicadores e relatórios. Algo que parecia impossível de se analisar devido seu materialismo ser intangível, por meio desse método ele torna tangível o suficiente para inserir em seus balanços patrimoniais.

Com este estudo pode-se afirmar que, os ganhos de produtividade e qualidade dos produtos e serviços prestados, por empresas que adotam a referida cultura do capital intelectual, com colaboradores que já tenham esse tipo de potencial, podem ser enormes, refletindo em crescimento organizacional.

Cabe ressaltar que este estudo apresentou as possíveis ações que podem ser executadas pelas empresas, porém temos que considerar a realidade de cada uma delas, considerando sua capacidade de recurso e avaliando suas condições atuais. Empreendido de maneira correta, o Capital Intelectual pode ser considerado uma estratégia de alto nível, geradora de vantagens competitivas e facilitadoras para o crescimento organizacional.

## REFERÊNCIAS

CAMPOLINA B. M. T. **A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES**, Postado em 23 de agosto de 2012 <<http://www.fenead.org.br/portal/node/1168>>

GRACIOLI C. **IMPACTO DO CAPITAL INTELECTUAL NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL**, Postado em 2007: <[http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde\\_arquivos/2/TDE-2007-12-05T173833Z-1092/Publico/CLARISSA%20GRACIOLI.pdf](http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_arquivos/2/TDE-2007-12-05T173833Z-1092/Publico/CLARISSA%20GRACIOLI.pdf)>

PACIEVITCH T. **CAPITAL INTELECTUAL**, <[http://www.infoescola.com/administracao\\_/capital-intelectual/](http://www.infoescola.com/administracao_/capital-intelectual/)>

NOGUEIRA N. **O QUE É CAPITAL INTELECTUAL?**, Postado em 20 de janeiro de 2011 <<https://www.portal-gestao.com/item/6347-o-que-%C3%A9-o-capital-intelectual.html>>

JOAQUINA M. L. V. H. **CAPITAL INTELECTUAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES**, <<http://www.eumed.net/ce/2011b/lmmp.html>>

SANTOS O. L. **CAPITAL INTELACTUAL**, Publicado em 26 de março de 2010 <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/economia-e-financas/capital-intelectual/43567/>>

STEWART A. T. **CAPITAL INTELECTUAL – A NOVA VANTAGEM COMPETITIVA DAS EMPRESAS**, Editora Campus 1999.

EDVINSSON E MALONE **CAPITAL INTELECTUAL – DESCOBRINDO O VALOR REAL DE SUA EMPRESA PELA IDENTIFICAÇÃO DE SEUS VALORES INTERNOS**, MAKRON Books do Brasil Editora Ltda 1998.

BASSAN C. C. **MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: UM DESAFIO IMPORTANTE PARA A CONTABILIDADE**, Publicado em fevereiro 2005 <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/download/72/3734>>

MINODA F. **DIRETRIZES PARA MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DO TCU RESULTANTE DA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**, Publicado em 2003 <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2060754.PDF>>

VAZ P. E. **O DESAFIO DE TRANSFORMAR PESSOAS EM CAPITAL INTELECTUAL** <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/1239](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1239)>