

JADER BRESSAN GONZALEZ

CAPITAL INTELECTUAL E SUA INFLUÊNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

FLORIANÓPOLIS

2003

JADER BRESSAN GONZALEZ

CAPITAL INTELECTUAL E SUA INFLUÊNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos

Professor Orientador: Gerson Rizzatti

FLORIANÓPOLIS

2003

JADER BRESSAN GONZALEZ

CAPITAL INTELECTUAL E SUA INFLUÊNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 13 de Fevereiro de 2003.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

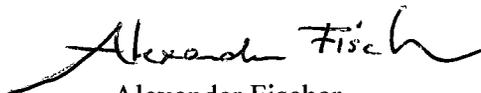
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Gerson Rizzatti
Orientador



Alessandra de Linhares Jacobsen
Membro



Alexander Fischer
Membro

AGRADECIMENTOS

A minha Mãe e Irmã que foram sempre presentes neste caminhada,
Ao meu Professor Orientador pela compreensão e pelo conhecimento transmitido,
E em especial ao meu Falecido Pai, que estará realizando um sonho neste dia.

Dedicatória

Dedico a presente pesquisa ao meu Pai, que tanto se esforçou para a realização deste curso.

Faça com que as melhores coisas de sua vida
sejam fatos e não apenas palavras, sejam atos e
não apenas desejos.

Jader Bressan Gonzalez.

RESUMO

O trabalho apresenta o resultado de um estudo teórico, tendo como objetivo analisar a influência do Capital Intelectual nas Organizações, onde foi aplicada uma pesquisa bibliográfica, qualitativa, descritiva e explicativa. O resultado desta pesquisa descreve principalmente a importância do Capital Intelectual para as organizações, assim como modelos para medi-lo. Esta pesquisa procura descrever os modelos mais usados para se mensurar o Capital Intelectual dentro das organizações. Dos modelos apresentados, são apresentados dois modelos matemáticos, um desenvolvido por James Tobin, conhecido com o Q de Tobin e outro descrevendo a razão entre o valor de mercado e o valor contábil de uma organização. Outros três modelos são apresentados, modelos estes desenvolvidos pelos maiores pensadores do tema desta pesquisa: Capital Intelectual.

GONZALEZ, Jader Bressan. **Capital Intelectual e sua Influência nas Organizações**. 2003. 75 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Palavras- chaves: Capital Intelectual, Ativos Intangíveis e Mensuração.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo da Skandia.....	40
Figura 2 – Modelo K. E. Sveiby.....	53
Figura 3: Modelo Kaplan & Norton.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Tema e Problema.....	10
1.2 Justificativa.....	11
1.2.1 Quanto a Importância.....	11
1.2.2 Quanto a Oportunidade.....	12
1.2.3 Quanto a Viabilidade.....	12
2 OBJETIVOS	13
3 METODOLOGIA	14
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
4.1 Definições de Capital Intelectual.....	16
4.2 Ativos Intangíveis.....	18
4.2.1 Competências dos Funcionários.....	19
4.2.2 Estrutura Interna.....	20
4.2.3 Estrutura Externa.....	20
4.3 Tipos de Capital Intelectual.....	21
4.3.1 O Capital Humano.....	21
4.3.2 O Capital Estrutural.....	22
4.3.3 O Capital de Clientes.....	24
4.4 A Importância do Capital Intelectual Para as Organizações.....	26
4.4.1 A importância do Capital Humano para as Organizações.....	28
4.4.2 A Importância do Capital Estrutural para as Organizações.....	30
4.4.3 A Importância do Capital de Clientes para as Organizações.....	34

4.5 Como Mensurar o Capital Intelectual.....	39
4.5.1 O Modelo da Skandia.....	39
4.5.2 A Razão entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil.....	44
4.5.3 O Q de Tobin.....	45
4.5.3.1 Relevantes Contribuições Metodológicas ao Tema.....	48
4.5.3.2 O Valor de Mercado das Dívidas (VMD).....	49
4.5.3.3 O Valor de Reposição dos Ativos (VRA).....	50
4.5.4 O Modelo de Sveiby.....	52
4.5.5 O Modelo de Klaplan & Norton.....	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS.....	58
ANEXO.....	60

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema Problema

O Capital Intelectual vem sendo muito comentado na era do conhecimento, aonde o homem vem sendo cada vez mais valorizado dentro das organizações. Esta valorização do Ser Humano dentro das organizações vem por consequência a valorizar a empresa, a sociedade em que a empresa esta envolvida, assim como faz com que haja uma maior valoração da organização por meio dos seus ativos intangíveis.

Como afirmam Edvinsson & Malone (1998), a parte visível de uma empresa são os resultados financeiros. O Capital Intelectual equivale à parte oculta, que permite que a organização possa subsistir em longo prazo. Desta forma, os ativos intangíveis ou invisíveis das organizações compõem as formas, maneiras e processos que as organizações disponibilizam para que seus talentos humanos possam gerar lucros maiores para as mesmas.

Desta forma, o presente trabalho vem a analisar de que forma o Capital Intelectual influi nas organizações.

1.2 Justificativa

1.2.1 Quanto a Importância

O Capital Intelectual vem agregando valor às organizações, que vem valorizando cada vez mais seus talentos, ou seja, o Capital Humano contido nelas por parte de seus funcionários. Este Capital Humano age em favor dos objetivos da organização, mais ao final de cada expediente de trabalho, é levado junto com seus funcionários para suas respectivas residências, mostrando que desta forma não pertencem à organização.

Desta forma as organizações começaram a centrar suas atividades internas também no Capital Estrutural, que de uma forma simplificada, é tudo aquilo que permite aos seus funcionários desenvolverem novos produtos, criarem novas processos mais simplificados e agregarem maior valor e produtividade as organizações.

Por outro lado existe o Capital de Clientes, este externo as organizações, onde estão contidos todas as vantagens que a organização possui para retê-los e ainda, buscar por novos clientes.

Todos os tipos de Capital Intelectual, assim como as formar de se mensurar tais ativos à organização são temas recentes, merecedores de análises e estudos como este, que buscam a excelência para a organização.

1.2.2 Quanto a Oportunidade

O Capital Intelectual é um tema muito novo, onde as primeiras publicações de importantes que abordam tal tema são datadas de 1996. Por se tratar de um tema recente, com poucas bibliografias disponíveis no país, principalmente se o relacionarmos com outros temas dentro da Administração, este trabalho se mostra oportuno, pois vem a aglutinar mais um estudo pertinente ao tema dentro da Administração de Empresas.

1.2.3 Quanto a Viabilidade

A presente pesquisa se torna viável, por ser desenvolvida como Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Santa Catarina e pela universidade propiciar todas as condições necessárias para a sua realização, disponibilizando materiais bibliográficos, salas e principalmente professores capacitados em lhe oferecer conhecimento e auxílio pedagógico.

2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é levantar e analisar bibliografias que abordem o tema Capital Intelectual nas organizações.

Os objetivos específicos podem ser relacionados como sendo:

- a) Levantar as definições de Capital Intelectual contida em bibliografias;
- b) Levantar e conceituar os tipos de Capital Intelectual;
- c) Verificar a importância do Capital Intelectual nas organizações;
- d) Levantar as definições de ativos intangíveis;
- e) Apresentar modelos que busquem mensurar o Capital Intelectual.

3 METODOLOGIA

Quanto aos meios de investigação, esta será pesquisa bibliográfica, já que a observação de tais fenômenos aqui apresentados não serão medidos ou sentidos na prática, tornando-se assim uma pesquisa qualitativa. A fim de obter um maior conhecimento prévio, o presente trabalho contará com pesquisa documental e bibliográfica (Mattar, 1999, P.83).

Uma pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, jornais, revistas, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária.

Quanto aos fins, esta pesquisa será de cunho descritiva, explicativa. Vergara (1997, p. 45) fornece o conceito de pesquisa descritiva:

Uma pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Uma pesquisa explicativa, segundo Vergara (1997, p.45) e “Uma investigação explicativa, e tem como principal objetivo tornar algo inteligível justificar-lhes os motivos”. Visa, portanto, esclarecer quais fatores que contribuem, de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno.

Quanto a técnica de coleta de dados, a presente pesquisa utiliza-se da fonte de dados secundários, definidos por Mattar (1996, p.48) como:

...aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e as vezes, até analisados e que estão catalogados a disposição dos interessados. As fontes

básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

Quanto a técnica de análise de dados, a pesquisa será qualitativa, pois exigirá a análise dos dados pesquisados a fim de estruturar o conceito, suas características e aplicações. Vergara (1997, p.53) esclarece “que os dados podem ser tratados de forma qualitativa, como, por exemplo, codificando-os, apresentado-os de forma mais estruturada e analisando-os”.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Definições de Capital Intelectual

Segundo Klein (1996), Capital Intelectual é definido como uma combinação de ativos intangíveis, frutos 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 pode ser dividido em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infra-estrutura.

Edvinsson e Malone (1998) empregam uma linguagem metafórica no intuito de melhor conceituar o Capital Intelectual. Comparando uma empresa a uma árvore, consideram a parte visível como troncos, galhos e folhas, a que está descrita em organogramas, nas demonstrações contábeis e em outros documentos, e a parte que se encontra abaixo da superfície, no sistema de raízes, Capital Intelectual, que são os fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível formada por edifícios e produtos. Assim sendo Edvinsson (1998) define o capital intelectual como a diferença entre o valor de mercado de uma firma e seu capital financeiro (o valor líquido com a venda de seus ativos físicos).

Os autores dividem os fatores ocultos em dois grupos: Capital Humano e Capital Estrutural.

Equacionando os conceitos apresentados, tem-se:

Segundo Brooking:

Empresa = Ativos Tangíveis + Capital Intelectual.

Capital Intelectual = Ativos de Mercado + Ativos Humanos + Ativos de Propriedade Intelectual + Ativos de Infra-Estrutura.

Segundo Edvinsson e Malone:

Empresa = Parte Visível + Parte Oculta.

Parte Oculta = Capital Intelectual.

Capital Intelectual = Capital Humano + Capital Estrutural.

Como vimos, existe ainda uma diferença quanto à classificação e definição de Capital Intelectual. Mas o que se pode extrair desses conceitos apresentados é que Capital Intelectual é um intangível que agrega valor à empresa e, portanto deve ser avaliado, principalmente em empresas de alta tecnologia e serviços.

O capital intelectual é a principal fonte de riqueza tanto das organizações quanto dos indivíduos. Porque é ele que vai indicar as tendências, oportunidades (ou ameaças), capacidade de inovação e crescimento de uma empresa - ou carreira. (Stewart, 1998). Ainda para Stewart (1998, p. xiii) "O capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva". Segundo Stewart (1998) as empresas estão dando menos ênfase aos ativos físicos e é fato de as empresas pagarem muito mais pela informação do que pela participação patrimonial, mostrando desta forma que o interesse pelo conhecimento e a sua valorização estão evidentes nas organizações. Empresas como a Nike e a Nokia Americana não possuem

praticamente nada em ativos tangíveis, mas muito em ativos intangíveis, e sua valoração no mercado é crescente, mesmo não possuindo ativos físicos.

Os ativos intangíveis são assim denominados por não se tratar de tijolo, cimento, nem dinheiro; ou seja, não são concretos, palpáveis. (SVEIBY, 1998). Todavia, esses ativos intangíveis não são nenhum mistério. Todos têm sua origem no pessoal de uma organização. Além disso, esses ativos podem ser classificados em três tipos que, juntos, formam um balanço patrimonial de ativos intangíveis. (SVEIBY, 1998).

Como afirmam Edvinsson e Malone (1998), a parte visível de uma empresa são os resultados financeiros. O capital intelectual equivale à parte oculta, que permite que a organização possa subsistir em longo prazo.

4.2 Os Ativos Intangíveis

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 21) "os ativos intangíveis são aqueles que não possuem existência física, mas, assim mesmo, representam valor para a empresa". À medida que os anos passam e que as experiências são somadas no dia a dia da empresa, o papel dos ativos intangíveis tem destaque e chega até mesmo a suplantar o valor sobre os ativos tangíveis.

Necessário se fez à inserção de novos conceitos, trazidos pela gestão do conhecimento que são conhecidos como ativos do conhecimento ou ativos intangíveis. Partindo desse enfoque, os ativos intangíveis serão apresentados por bens que geram valor como o capital intelectual e as competências essenciais. (SVEIBY 2001).

A importância do capital intelectual reside no fato que é um ativo intangível, portanto, não é visto expresso nos balanços patrimoniais. Uma das dificuldades em apontar o real valor atribuído ao capital intelectual é o fato de não poder ser visualizado os retornos de seu investimento, não se consegue ver os ganhos gerados pelo cérebro Stewart (1998). De alguma maneira, o capital intelectual está ganhando espaço nas organizações, e o seu valor sendo reconhecido na comunidade empresarial, levando a instaurar-se um equilíbrio, mensurando o valor institucional sob nova perspectiva Edvinsson e Malone (1998).

Os ativos intangíveis de uma organização podem ser, em suma, classificados como um grupo de três elementos: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa.

4.2.1 Competência do Funcionário

A competência do funcionário é o ativo intangível que envolve a capacidade do mesmo de agir em situações diversas e criar tanto ativos tangíveis quanto intangíveis. Para Sveiby (1998, p. 11) “a competência do funcionário deveria ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis porque é impossível conceber uma organização sem pessoas”. E complementa “Pessoas tendem a ser fiéis se forem tratadas de forma justa e tiverem a sensação de responsabilidade compartilhada”.

4.2.2 Estrutura Interna

Para Sveiby (1998, p. 12) "A estrutura interna inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores; estes criados pelos funcionários, em geral pertencem a organização; as vezes, podem ser adquiridos em outro lugar ". E complementa mostrando que o espírito organizacional e a cultura também são uma estrutura interna.

Juntas, as pessoas e a estrutura interna constituem a organização, já que as pessoas criam a organização por meio da interação mútua, desenvolvendo assim o ambiente. Weick (1997):

4.2.3 Estrutura Externa

A Estrutura Externa inclui relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas e a reputação ou a imagem da empresa Sveiby (1998). Valor destes ativos é determinado basicamente pelo grau de satisfação com que a empresa soluciona os problemas de seus clientes, de modo que, neste caso, existe sempre um elemento de incerteza. As reputações e as relações podem mudar ao longo do tempo.

4.3 Tipos de Capital Intelectual

4.3.1 O Capital Humano

O capital humano é puramente pessoal e não é posse da empresa. Em geral vai na cabeça do quadro ou do empregado quando este sai porta fora regressando a casa ao final do dia de trabalho. A empresa pode - e deve - avaliá-lo, mas não consegue ter-lhe a propriedade. Stewart (1998, p. 88). Stewart complementa:

Apesar dessa falta de domínio sobre o capital humano, a empresa pode contabilizá-lo por aproximação através de indicadores como a percentagem de empregados com graus académicos avançados, o nível literário em tecnologias de informação e comunicação, o número de horas de formação, níveis de motivação e de liderança, poupanças nos custos advindas de sugestões e iniciativas inovadoras dos empregados e número de produtos e projetos saídos de iniciativas do pessoal. Estes indicadores são o reflexo do conhecimento 'implícito' existente nas organizações.

O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis.

“O dinheiro tem poder mas não pensa, as máquinas operam mas não inventam”
(STEWART 1998, p.78).

Só as pessoas têm competência para criar. Por este motivo o capital humano - o talento humano é um ativo tão valioso. O capital humano é o que faz a empresa viver, é dele que defende seu sucesso e seu dia de amanhã. É o que direciona suas metas e seus objetivos, é o potencial humano que traça a estratégia para alcançar os resultados. Portanto é ele quem define o futuro da entidade.

“No caso da maioria de nós, entretanto, o fato de fazermos parte de uma organização tem algum valor econômico (...) de forma semelhante existe um valor intelectual que transcende o capital humano e que pertence aos acionistas. É o capital estrutural”. Stewart (1998, p. 95).

4.3.2 O Capital Estrutural

O capital estrutural pode ser considerado como uma ponte por onde passa o conhecimento empresarial. Deste modo, da mesma forma que aprendemos, na era industrial, a gerenciar a "mecânica da produção" aprenderemos, na era do conhecimento, a gerenciar a "mecânica do conhecimento" (STEWART, 1998). Portanto, para Stewart (1998, p. 11):

O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo - encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo - tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países.

Uma forma de organizar o Capital Estrutural é enxergá-lo como se fosse composto por três tipos: o capital organizacional, o capital de inovação e o capital de processos.

O capital organizacional abrange investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo de conhecimento pela organização, bem como em direção a áreas externas, como aquelas voltadas para os canais de suprimento e distribuição. Trata-se da competência sistematizada, organizada e codificada da organização e também dos sistemas que alavancam aquela competência.

O capital de inovação refere-se à capacidade de renovação e aos resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços.

O capital de processos é constituído por aqueles processos, técnicas (como o ISO 9000) e programas direcionados aos empregados que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou a prestação de serviço. É o tipo de conhecimento prático empregado na criação contínua do valor. (Edvinsson e Malone, 1998).

Stewart (1998, p. 98) define o capital estrutural como:

O capital intelectual pertence a empresa como um todo. Pode ser reproduzido e dividido. Parte do que pertence à categoria de capital estrutural tem direito aos direitos legais de propriedade: tecnologias, invenções, dados, publicações e processos podem ser patenteados, ter seus direitos autorais registrados ou ser protegidos por leis de comércio secreto: podemos vendê-los e podemos processar qualquer um que os utilize sem permissão.

Segundo Stewart (1998, p.115) o capital estrutural “organiza os recursos da empresa para ampliar e apoiar as idéias e trabalhos”. Segundo Stewart (1998) o capital estrutural fornece informações que ajudam a realizar um trabalho melhor.

Por outro lado o capital estrutural é como um molde, e não pode ser quebrado, simplesmente porque ele é o molde. Desta forma as estruturas básicas de capital estrutural – patentes, aperfeiçoamento de produtos e processos, bancos de dados, redes – podem remodelar ou substituir a velha arquiteturas, mais não rompê-la, desconectar-se definitivamente dela. (STEWART, 1998).

4.3.3 O Capital de Clientes

Como o próprio nome diz, o Capital de Clientes pode ser definido como a carteira de clientes que a empresa possui, porém não devemos nos restringir a esta definição, pois a capacidade de relacionar-se com os clientes é mais valioso do que a própria carteira. É esta capacidade de se relacionar que irá atrair ou nos distanciar dos clientes.

Portanto, podemos dizer que esta é uma das formas de Capital Intelectual mais valiosa que a empresa possui, pois ela é responsável direto pelo sucesso ou não da empresa. É também a mais fácil de ser identificada, embora nem sempre seja tratada com o respeito e atenção que mereça.

Diferente do Capital Estrutural, que é controlado pela empresa, sobre o Capital de Clientes não se pode dizer o mesmo. Por mais zelosos que sejamos para mantermos este Capital, nunca teremos o controle absoluto sobre ele, garantindo sua

fidelidade sobre nossos produtos ou serviços, afinal é um Capital que tem vontade e interesses próprios e que são mutáveis a todo instante.

O Capital de Clientes teria sido uma inovação verdadeiramente estranha aos contadores há apenas algumas décadas. No entanto, sempre esteve presente, oculto sob a denominação de goodwill, pois quando uma empresa é vendida por um valor maior que o contábil, após subtrair-se o valor das patentes e dos direitos autorais, o que significa essa diferença senão o reconhecimento de que a empresa possui uma carteira de clientes sólidos e leais? Edvinsson e Malone(1998)

(Saint-Onge *apud* Edvinsson e Malone, 1998 p.33), argumenta:

o relacionamento do banco com os seus clientes possui um valor que qualquer comprador em potencial do banco teria de pagar. Iremos ainda mais longe: é no relacionamento com os clientes que o fluxo de caixa se inicia e não na área contábil como muitos gerentes parecem considerar.

4.4 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL

A abertura de mercado e a queda das barreiras alfandegárias resultaram na entrada em massa dos produtos importados e na conseqüente estabilização dos preços no mercado. São acontecimentos que obrigaram as empresas tupiniquins a uma adequação em relação ao novo ambiente econômico global, como a melhora da qualidade, além da redução dos custos de seus produtos e serviços, no intuito de enfrentar a concorrência em pé de igualdade com os grandes conglomerados internacionais. As máquinas e equipamentos, as instalações e a estrutura física já não representam o grande diferencial entre as empresas como acontecia em épocas anteriores ao advento da globalização. Os ativos humanos sim, constituindo-se no motor que empurra as organizações, fazem a grande diferença e determinam o sucesso ou o fracasso de seus empreendimentos.

A busca incessante pela racionalização e otimização em todos os setores leva os empresários a usar de todas as armas contra a possibilidade de perder suas melhores cabeças, além de desenvolver programas de treinamentos voltados a aumentar o potencial de seus recursos humanos e outros programas que objetivam atrair talentos do mercado. Com isso, pretende-se formar grandes empreendedores que tenham persistência, iniciativa, visão e, acima de tudo, liderança.

Os empresários devem proporcionar aos seus funcionários, liberdade de atuação e condições para contribuir na busca de alternativas e estratégias, através da liberdade de expressão, para que os mesmos opinem sobre os diferentes assuntos envolvendo a empresa. São elementos que fazem a diferença entre conseguir segurar seus cérebros

e atrair outros talentos do mercado ou perdê-los para concorrentes melhores estruturados. Pois, com um bom e harmonioso ambiente de trabalho gerando satisfação, credibilidade e confiança ao grupo organizacional, seguramente a empresa contará com um potencial humano seletivo e de alto nível, com baixa rotatividade, cuja motivação resultará em aumento da produtividade, melhora na qualidade e redução de desperdícios, tudo contribuindo para o aumento da competitividade de seus produtos ou serviços no mercado.

Portanto, o capital humano, configura-se como um grande referencial de sucesso no meio empresarial, é o que vai determinar o futuro da companhia. Sem um gerenciamento adequado deste requisito, nenhuma empresa terá sucesso com suas metas e objetivos e, conseqüentemente, não alcançará os resultados esperados. Muito menos poderá pretender manter-se competitiva no mercado. Assim, é inevitável que os empresários que almejam o melhor para suas empresas, trabalhem incansavelmente na busca da satisfação profissional para seus funcionários.

Porém não basta às organizações desenvolverem da melhor maneira possível em seus colaboradores as técnicas de disseminação de conhecimento. Além de seus colaboradores, há dois outros elementos onde a empresa deve procurar capital intelectual: na estrutura e nos clientes. (SVEIBY, 1998)

Enquanto o capital humano é o responsável pelo processo de inovação e renovação, o capital estrutural fornece os meios para que o capital humano possa trabalhar e mais do que isso, a estrutura permite que se forme uma memória do capital humano maximizando e disseminando o seu uso, a partir de um arquivo que permite que as pessoas compartilhem experiências e evitem a repetição de esforços.

O capital de clientes demonstra o valor das relações da organização com seus clientes. De nada adiantará à organização uma boa relação entre o capital humano e estrutural se esta não apresentar como resultado o capital do cliente.

O cliente vem ganhando poder ano após ano, as organizações modernas trabalham voltadas para o cliente e a razão é muito simples: é no capital do cliente que o capital intelectual se transforma em dinheiro. O trabalho de conhecimento é medido pelo mercado a partir do capital de cliente que ele mostra-se capaz de gerar.

4.4.1 A Importância do Capital Humano para as Organizações

Desde que a era da informação passou a predominar no mundo, o Capital Intelectual vem sendo cada vez mais importante para as organizações. Uma maior valorização no valor ou preço de uma empresa por parte de seus ativos intangíveis passou a ser sentida, fazendo com que as organizações passassem a investir mais neste tipo de ativo. O valor agregado de cada funcionário, ou o valor em vendas por funcionário, em empresas que se tornaram percussoras do capital intelectual, como a Nike e a Nokia americanas, é muito maior. Stewart (1998, p. xv) fornece um exemplo deste fenômeno:

A Nokia, uma empresa Finlandesa de produtos eletrônicos, com um faturamento anual de US\$ 160 milhões – e apenas cinco funcionários. Ou a Nike, fabricante de calçados que não fabrica calçados – seu trabalho consiste em pesquisa e desenvolvimento, projeto, marketing e distribuição, todos serviços que fazem uso intensivo do conhecimento – que gera US\$ 334 mil em vendas por funcionário, versus US\$ 248 mil em vendas por funcionário da empresa média incluída nas 500 mais da revista *Fortune*.

Este valor agregado e intangível faz com que o preço das ações destas empresas não corresponda ao valor contábil das mesmas, ou o valor declarado em seu balanço patrimonial. O valor de suas ações é substancialmente maior que os declarados em balanços patrimoniais.

“As ações da Microsoft, a maior empresa de software do mundo, trocaram de mãos por um preço médio de US\$ 70 no ano de 1995, em uma época que o seu valor contábil era de apenas US\$ 7”. (SVEIBY, 1995, p. 3).

Outro exemplo da força que o capital humano exerce nas organizações é fornecido por Stewart em seu livro *Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*. Stewart cita o caso da Cordiant, uma agência de publicidade e propaganda, mais conhecida por Saatchi & Saatchi, presidida por Maurice Saatchi. Em dezembro de 1994, investidores institucionais da agência, aborrecidos com a arrogância de Maurice, pressionaram a diretoria a demitir Maurice, e este processo findou com a presidência de Maurice que acabou por abandonar a agência. Juntamente com Maurice, em protesto, saíram da agência também vários executivos e principalmente grandes contas, com a da Mars, fabricante de chocolates e a British Airways. Resultado desta demissão veio logo em seguida, onde as ações da Saatchi & Saatchi que era negociadas na Bolsa de New York a 8 5/8, caíram imediatamente para 4. Esta queda é decorrente de que a maior parte do valor da empresa era composto de capital humano, incorporado em Maurice Saatchi e seus seguidores. Este se traduz em um exemplo primordial para que se entenda que o capital humano de uma organização, tratado como intangível, passe a ser mensurado e descoberto, para que as mesmas não venham a perder de imediato

seu valor contábil, e principalmente seu bem mais lucrativo: seus funcionários e seu capital humano.

O capital humano em uma organização gera, sem sombra de dúvidas, uma maior desburocratização da mesma. Stewart (1998, p.77) notifica: “O trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização”. É preciso que as organizações eliminem ao máximo as rotinas para que os funcionários possam criar mais e melhor dentro das organizações. E estas rotinas podem ser eliminadas ou diminuídas por eles mesmos, desde que a organização lhes dê espaço para tal. Desta forma o capital humano torna-se o maior aliado da organização, resultando em inovação, porque o capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais do que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização. STEWART (1998).

4.4.2 A Importância Do Capital Estrutural Para As Organizações

Assim como o capital humano, o futuro das organizações depende muito de onde e como os investimentos em capital estrutural serão feitos. Com uma crescente necessidade de customização, o capital estrutural das organizações passa a ser primordial para o alcance de metas pré-estabelecidas pelas organizações.

Uma organização do que já foi aprendido pela empresa, o que deu certo e o que não deu, será primordial para o ganho de tempo pela organização. Segundo Stewart (1998, p. 104) “Uma das melhores formas de aumentar o capital estrutural é acumular

lições aprendidas – na verdade, *checklists* do que deu certo e do que deu errado, junto com diretrizes para outros que realizam projetos similares”.

É capital estrutural que organiza os arquivos dos principais clientes dos principais concorrentes da organização. É dever das organizações gerenciar seu capital estrutural de tal forma que estes arquivos estejam sempre atualizados e disponíveis a todos os setores da empresa, de forma que todos possam acessá-lo de forma compatível. STEWART (1998)

O capital estrutural acelera o fluxo de conhecimento dentro de uma organização. Por meio de intranet, os conhecimentos podem ser passados a diante e a todos os interessados de forma rápida e simultânea. As organizações devem garantir o fluxo do conhecimento a fim de assegurar que todos trabalhem pelo objetivo empresarial. Sveiby (1998) lembra que a estrutura não deve basear-se nos modelos burocráticos que mais dificultam o processo de inovação do que auxiliam. Deve sim, se voltar para os novos estilos gerenciais desenvolvidos para alcançar a aprendizagem e o crescimento empresarial pelo crescimento do colaborador. Deve-se compreender que o trabalho da organização contemporânea é o de reunir as pessoas capacitadas, dar-lhes todo o suporte de aprendizagem necessário e desenvolver métodos administrativos que permitam que seus colaboradores consigam sinergizar seus conhecimentos a fim de alcançar os objetivos corporativos.

Com o capital estrutural um ganho em produtividade é mais facilmente alcançado, contribuindo e influenciando diretamente ao suporte aos clientes. Por exemplo, a *Hewlett - Packard* criou uma rede eletrônica para gerenciar e distribuir conhecimento a fim de atender as demandas de serviço rápido em uma escala global

por parte dos clientes. Quando um cliente relata um problema, a ligação ou E-Mail é repassada automaticamente à um dos quatro centros de atendimento espalhados pelo mundo, dependendo da hora do dia. Os operadores obtêm uma descrição do problema e de sua urgência, e as digitam em um banco de dados e enviando rapidamente o arquivo a um dos 27 centros espalhados pelo mundo, que o analisam e o respondem com a solução necessária para o cliente. STEWART (1998).

A tecnologia da informação é um dos principais aliados da organização voltada para o conhecimento, ela permite aos gestores elaborarem redes que distribuem com eficiência em períodos curtos de tempo as informações, disseminando o capital intelectual ao mesmo tempo em que arquiva nos bancos de dados o conhecimento empresarial.

Apesar de seu valor incontestável para as organizações, os bancos de dados podem gerar alguns problemas. O principal deles é exatamente aquele para o qual ele foi criado, ou seja, a disseminação de informações. Klein (1998) lembra que as organizações precisam elaborar sistemas que armazenem e distribuam o mínimo de informações de pouco valor. Assim como se cria conhecimento continuamente, também se repassa informação com pouco ou nenhum valor agregado para a empresa. Porém as organizações não devem controlar as informações, apenas direcionar o uso delas para seus objetivos.

O capital estrutural, quando desenvolvido em sua plenitude transforma a organização. Aplicá-lo significa alterar a cultura vigente na maioria das empresas atuais. O trabalho é árduo, mas necessário se o objetivo for gerir a empresa pelo

conhecimento. E apesar de todas as dificuldades, quando vencidos os obstáculos, os resultados devem ser compensadores.

Ao mesmo tempo em que a organização deve conseguir elaborar um modelo que permita a disseminação da informação, é necessário adequar o método de gestão para a realidade do conhecimento. Isto significa, Segundo Stewart (1998), substituir as estruturas organizacionais pelo capital estrutural. Dando as pessoas a possibilidade de trabalhar com as informações, elas não precisam mais se prender a estruturas fundamentadas em organogramas horizontais de divisão do poder, cujos objetivos se baseavam em controlar as pessoas pela retenção de informações. Uma vez disponível um banco de dados, os instrumentos necessários para o colaborador desenvolver o seu trabalho parece um tanto desnecessário manter-se estruturas organizacionais burocráticas.

O capital estrutural alia-se a tecnologia e forma um modelo capaz de levar o conhecimento necessário às pessoas indicadas. Segundo Stewart (1998, p. 125)

O ciclo virtuosó começa: as pessoas aprendem a fazer coisas que se tornam históricas e que se tornam documentos que circulam em uma rede, que as pessoas usam para aprender como fazer as coisas. O capital humano produz capitais intelectuais, que por sua vez, produz o capital humano.

Desta forma a empresa converge à procura do capital humano e do capital intelectual por informações. O objetivo é tornar o desejo de determinadas informações inicialmente conflitantes entre capital humano e capital estrutural em necessidades semelhantes. Quando consegue tal façanha, o capital estrutural está pronto para substituir a estrutura organizacional vigente na empresa.

4.4.3 A importância do Capital de Clientes para a Organização

O relacionamento que uma empresa desenvolve com a sua clientela é denominado capital de clientes. Para que uma empresa cresça e se situe no mercado é preciso que ela conquiste muitas pessoas que estejam dispostas a adquirirem seus produtos. Essa conquista deve ser duradoura, o que se consegue através da fidelização do cliente.

Sempre que se abre uma empresa se pensa, que fatia do mercado lhe estará reservada. Porque ela está sendo criada? Qual seu foco? Qual é seu público-alvo? Logo vem à resposta: Satisfazer a necessidade do cliente. Mas o mais impressionante é que isso na prática não funciona, pois são várias as empresas que desprezam seus clientes, que não sabem para quem vendem, nem porque o fazem. Há, às vezes, até mesmo uma relação de atrito com os seus próprios clientes. Diante disso chega-se à conclusão: Empresas não sabem administrar a carteira de clientes, ou seja, não sabem quem são nem o que fazem. Com isso elas perdem o seu diferencial e, conseqüentemente, seu maior capital: O cliente!

Mas neste contexto atual é fundamental para a organização traçar uma estratégia para conquistar o cliente, fidelizá-lo, porque assim a empresa conquista o mais importante ativo intangível de seu patrimônio – o cliente – que automaticamente lhe proporcionará o retorno de capital de seu capital financeiro investido.

Um passo muito importante nesta caminhada é definir os clientes. Isso significa conhecer as pessoas com quem a organização faz negócios, suas preferências, suas necessidades e seu modo de trabalhar, seu crescimento no mercado. Assim a empresa

tem a opção de se tornar indispensável, imprescindível àqueles que adquirirem seus produtos. Isso significa conquistar a fidelidade do cliente.

Outro ponto forte é deixar que o comprador escolha sua forma de atendimento, personalizando o atendimento de acordo com cada cliente. Isso explica o porquê da necessidade de conhecer muito bem quem faz negócios com a empresa.

O capital humano somado ao capital estrutural conquista o capital do cliente (ou capital cliente). Isso significa que é necessário harmonia entre os três tipos de capital para que a empresa cresça e satisfaça seus clientes, que passam a comprar não só um produto, mas informações transformadas em conhecimento, o que gera uma vantagem competitiva – um diferencial – de marketing no cenário atual.

Os indicadores do capital do cliente são definidos por Stewart (1998) como ações, índices de retenção e deserção de clientes e lucratividade por cliente. Aparentemente as dificuldades em mensurar o capital do cliente para a empresa não parecem complexas. Alguns relatórios e documentos mostram-se suficientes para verificar os índices propostos. Apesar disso, Sveiby (1998), observa uma despreocupação de grande parte das empresas em relação a esse capital fundamental para a sua sobrevivência.

As organizações precisam identificar seus clientes, entender suas necessidades e tratá-los como aliados, devem vê-lo como o integrante externo que mais pode contribuir para o crescimento do capital intelectual da organização.

Uma vez identificados os clientes, as empresas presentes na era da informação, devem estabelecer formas de analisar o cliente a fim de identificar quais as diferenças existem entre o que a organização está oferecendo e aquilo que o cliente precisa ou

almeja dela. Após identificar o problema, deve-se fazer uso do capital intelectual disponível para extinguir qualquer tipo de arbitrariedade que se faça presente entre suas relações.

Uma demonstração desta importância é relativa as empresas estarem atentas aos seus clientes foi descrita por Stewart (1998) em seu livro *Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Stewart relata o caso da Mc Kesson, uma empresa atacadista e distribuidora de medicamentos que ganhou o mercado desenvolvendo uma sofisticada rede que permitia que os produtos fossem entregues em prazos curtos permitindo que os farmacêuticos economizassem dinheiro mantendo estoques mais baixos. Porém no modelo determinado pela Mc Kesson, o consumidor final, médicos e pacientes não obtinham vantagens. O ganho da indústria farmacêutica vinha do conhecimento dos laboratórios, assim o mais importante era concentrar o lucro no desenvolvimento de produtos e campanhas de marketing.

No início dos anos oitenta, essa realidade mudou. A entrada dos medicamentos genéricos alterou o ganho das indústrias para o cliente final. A Mc Kesson atendia muito bem os farmacêuticos, supria suas necessidades e mantinha excelentes relações de vendas. Porém seus reais clientes eram os usuários e os médicos e não as farmácias. Percebendo isso, a Medco, empresa concorrente da Mc Kesson, investiu em um sistema de vendas que permitisse que ela atendesse diretamente o consumidor final. A Medco detinha o conhecimento necessário para atender diretamente os médicos e assim conseguiram eliminar a distribuição no varejo e atenderam diretamente a pacientes de doenças crônicas e aos idosos que correspondiam a 50% das vendas de remédios.

O resultado foi um crescimento acelerado de receita da Medco em contrapartida de uma perda de mercado por parte da sua concorrente, a Mc Kesson.

Em 1993 a Merck, concorrente de ambas as empresas apresentadas adquiriu a Medco por um valor acima de seu preço contábil. Na época criticada pelo valor que pagou, a administração da Merck informou que não estavam adquirindo os bens da Medco e sim o seu conhecimento relativo ao mercado frente seu comportamento atual.

Existem dois pontos fundamentais que devem ser analisados neste caso. Primeiro, a Medco conseguiu um acréscimo significativo no mercado por entender o seu comportamento e a partir do uso do seu capital intelectual elaborar uma estratégia para atendê-lo. Ao contrário da Mc Kesson, a Medco apesar de também já estar estabelecida no mercado, foi capaz de compreender que havia uma oportunidade de crescimento se ela redirecionasse seus esforços corporativos. A Medco cresceu porque estava atenta as mudanças do ambiente externo, principalmente do seu capital de cliente.

O segundo ponto está na aquisição da Medco pela Meck. A Merck não comprou sua concorrente interessada nos seus ativos tangíveis e sim nos intangíveis, no capital intelectual que ela possuía. O conhecimento da Medco compunha uma vantagem competitiva de mercado que valia mais que o preço da organização. Esse, é um fenômeno que vem acontecendo com mais frequência. O capital intelectual vem tomando forma de valor no mercado e em alguns casos, Edvinsson & Malone (1998), informam que já suplanta os ativos imobilizados das organizações. O que a Merck fez foi pagar para obter o conhecimento da Medco e não suas instalações e bens tangíveis.

Na era da informação e do conhecimento, o cliente comanda as atividades da organização, desconhecer suas necessidades é o equivalente a administrar sem um rumo definido.

As organizações do conhecimento estão voltando-se para os clientes e fazendo destes seus aliados. Os clientes passam a interagir com a empresa dando-lhes informações e prestando-lhes *feedback* de seus serviços. O capital de cliente assemelha-se em alguns pontos com o capital humano das organizações. A empresa deve cultivá-lo a fim de que ele forneça conhecimento para que ela possa desenvolver seu trabalho da melhor forma possível. Stewart (1998) afirma que as organizações não podem tornar-se proprietárias de seus clientes, porém elaborando um sistema que permita uma interação que apresente como resultado o produto desejado pelo cliente, ela tem condições de criar laços de fidelidade com este.

As novas relações entre a empresa e cliente exigem que alguns paradigmas sejam desfeitos. As empresas precisam perceber a importância do cliente durante todo o processo. O ideal não é obter apenas o Feedback do produto e sim fazer com que o cliente participe do processo produtivo apontando falhas que podem ser solucionadas durante a elaboração do mesmo. O cliente passa a integrar a força intelectual da empresa e as transações comerciais transformam-se em parcerias “onde o fornecedor aumenta suas margens de lucro, a fatia do cliente, sua segurança – seu capital do cliente”. (STEWART 1998, p. 142)

4.5 COMO MENSURAR O CAPITAL INTELECTUAL

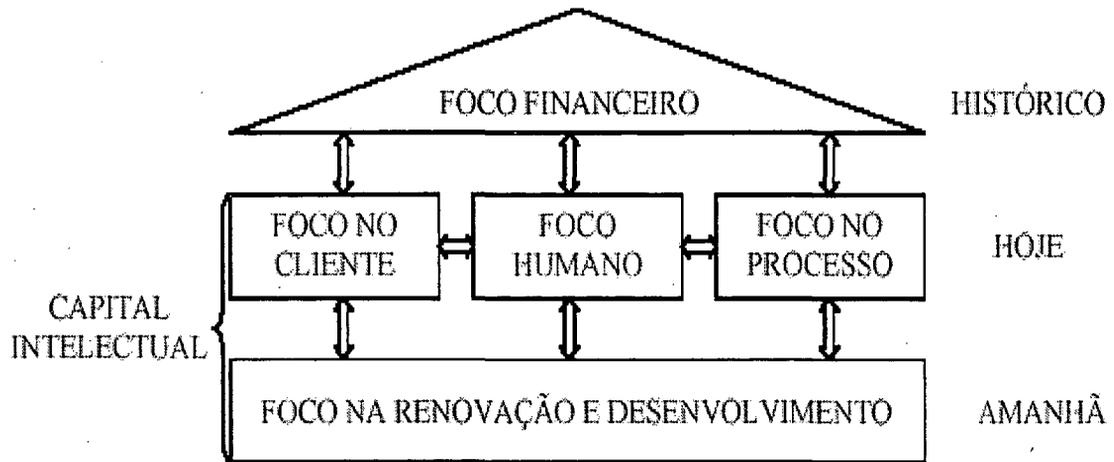
4.5.1 O Modelo da Skandia

Nos últimos anos, o Grupo Skandia vem despertando o interesse dos meios acadêmico e empresarial e da mídia por ter sido o primeiro grupo a divulgar um relatório contendo dados sobre a avaliação do Capital Intelectual de suas empresas. Esse relatório foi distribuído aos acionistas em 1995, como suplemento das Demonstrações Financeiras referentes a 1994.

O grupo identificou certos valores de sucesso que deveriam ser maximizados e incorporados à estratégia organizacional. Esses fatores, por sua vez, foram agrupados em cinco áreas distintas de foco:

- a) Foco Financeiro.
- b) Foco Clientes.
- c) Foco Processo.
- d) Foco Renovação e Desenvolvimento.
- e) Foco Humano.

Figura 1: Modelo da Skandia



Fonte: Navegador Skandia, Edvinsson & Malone, 1998.

Para cada um desses focos foram estabelecidos indicadores que permitem medir o seu desempenho.

A fim de estabelecer uma equação que traduzisse em um número o valor do Capital Intelectual, a Skandia estabeleceu os seguintes passos:

- Identificar um conjunto básico de índices que possa ser aplicado a toda a sociedade com mínimas adaptações.
- Reconhecer que cada organização possa ter um Capital Intelectual adicional que necessite ser avaliado por outros índices.
- Estabelecer uma variável que capte a não tão-perfeita previsibilidade do futuro [sic], bem como a dos equipamentos, das organizações e das pessoas que nela trabalham.

Assim sendo, chegou à seguinte fórmula:

Capital Intelectual Organizacional = iC

Onde: C = Valor monetário do Capital Intelectual

i = Coeficiente de Eficiência

Fonte: Edvinsson & Malone, *op. cit.*, p.166

O valor de C é obtido a partir de uma relação que contém os indicadores mais representativos de cada área de foco, avaliados monetariamente, excluindo os que pertencem mais propriamente ao Balanço Patrimonial. Esses indicadores referem-se ao exercício social:

Receitas resultantes da atuação em novos negócios.

- a) Investimento no desenvolvimento de novos mercados.
- b) Investimento no desenvolvimento do setor industrial.
- c) Investimento no desenvolvimento de novos canais.
- d) Investimento em Tecnologia da Informação (TI) aplicada a vendas, serviço e suporte.
- e) Investimento em TI aplicada à administração.
- f) Novos equipamentos de TI.
- g) Investimento no suporte aos clientes.
- h) Investimento no serviço aos clientes.

- i) Investimento no treinamento de clientes.
- j) Despesas com clientes não-relacionadas ao produto.
- k) Investimento no desenvolvimento da competência dos empregados.
- l) Investimento em suporte e treinamento relativo a novos produtos para os empregados.
- m) Treinamento especialmente direcionado aos empregados que não trabalham nas instalações da empresa.
- n) Investimento em treinamento, comunicação e suporte direcionados aos empregados permanentes em período integral.
- o) Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de período integral.
- p) Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de tempo parcial.
- q) Investimento no desenvolvimento de parcerias / joint-ventures.
- r) Upgrades no sistema.
- s) Investimentos na identificação da marca (logotipo/nome).
- t) Investimento em novas patentes e direitos autorais.

O Índice de Coeficiente de Eficiência do Capital Intelectual é obtido por meio dos indicadores mais representativos de cada área de foco expressos em porcentagens, quocientes e índices, cuja média aritmética dos índices permite colocá-los em uma porcentagem única. Esses parâmetros referem-se ao presente:

- a) Participação de mercado (%).
- b) Índice de Satisfação dos Clientes (%).

- c) Índice de liderança (%).
- d) Índice de Motivação (%).
- e) Índice de investimento em Pesquisa & Desenvolvimento / Investimento total (%).
- f) Índice de horas de treinamento (%).
- g) Desempenho / Meta de qualidade (%).
- h) Retenção dos empregados (%).
- i) Eficiência administrativa / Receitas (%).

Verifica-se que a fórmula apresentada pela Skandia mede o Capital Intelectual em função da quantidade de investimentos, medidos em termos monetários, realizados nos elementos que podem ser mensurados objetivamente. Por exemplo: investimentos no suporte aos clientes e investimentos em TI aplicada a vendas, serviço e suporte. Estes investimentos poderão impactar a satisfação do cliente ou não.

Entretanto, não consideram como Capital Intelectual o valor total do investimento (valor de custo) realizado mas, apenas, a proporção que reverterá para a empresa, a médio ou longo prazos, medida em função do índice percentual de satisfação dos clientes (indicador não-financeiro). Assim sendo, pode-se concluir que a medida de Capital Intelectual apresenta-se, à primeira vista, como um número, portanto, uma mensuração aparentemente objetiva, mas dada a própria natureza de alguns índices, é composta por um certo grau de subjetividade.

4.5.2 Razão entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil

Alguns autores definem o capital intelectual como a diferença entre o valor de mercado da empresa e o seu valor contábil. Consideramos esta abordagem simplista, pois existem outros fatores, não somente o capital intelectual, para que o mercado perceba o valor da ação maior do que a do ponto de vista contábil. Dentre esses autores, Joia (2001) demonstra a existência de capital intelectual utilizando o modelo da razão de Valor de Mercado para Valor Contábil (M/C). Essa razão mostra que quando a M/C for maior do que 1 (um), existe capital intelectual, pois mostra que quanto mais a empresa possui conhecimento, maior será o valor do M/C.

Como exemplo dessa relação M/C podemos citar o caso da Microsoft e o da IBM como se observa abaixo:

Empresa	Valor de Mercado	Valor Contábil	M/C
IBM	US\$ 70,7 Bilhões	US\$ 16,6 Bilhões	4,26
Microsoft	US\$ 85,5 Bilhões	US\$ 930 Milhões	91,94

Fonte: Medindo o capital intelectual, Revista de Administração de Empresas, 2001.

Entretanto, surge uma pergunta no ar. E quando a razão M/C obtiver um resultado de $0 < M/C < 1$, isto é, maior que 0 (zero) e menor do que 1 (um), podemos afirmar que existe uma descapitalização do capital intelectual? O que representaria

esse resultado? Nos casos que o resultado for menor que 1 (um) a empresa seria obsoleta de conhecimentos ?

A não explicação desse resultado torna frágil o argumento daqueles que consideram o método M/C uma equação adequada para a identificação e mensuração do capital intelectual.

Fazendo uma analogia do assunto acima, com a interpretação do Índice de Liquidez Seca, ao efetuar uma análise das demonstrações financeiras. Quando este for maior que 1 (um), identificamos que a empresa possui recursos suficientes para quitar as suas obrigações a curto prazo, enquanto que, se esse índice for menor que 1 (um), a empresa está necessitando captar recursos para ocorrer a quitação dos respectivos compromissos, caso esses sejam de vencimento imediato.

O grande objetivo da empresa é o aumento da riqueza do proprietário, isto é, qualquer ação da empresa com a utilização do capital intelectual, deve gerar e agregar valor à empresa, mediante o acréscimo do valor da ação perante o mercado.

Devemos compreender que a contabilidade não têm por objetivo contabilizar os atos e fatos administrativos pelo real valor de mercado, pois em nossa profissão o papel do conservadorismo deve ser seguido conforme previsto nos princípios contábeis geralmente aceitos.

4.5.3 O q de Tobin

Proposto inicialmente por Tobin e Brainard (1968), o quociente que viria a ser conhecido como o q de Tobin, consolidou-se como uma variável de indiscutível utilidade em diferentes aplicações em pesquisas nas áreas de economia e finanças. Seja em

trabalhos teóricos ou em testes empíricos, o uso do q possibilitou uma nova compreensão de fenômenos tão distintos entre si quanto política de dividendos, estrutura de capital e poder de monopólio das firmas, entre vários outros. O sucesso da aplicação desta variável em campos tão diversos relaciona-se diretamente com sua riqueza em interpretações e implicações testáveis.

O q é definido como a relação entre o valor de mercado de uma empresa e o valor de reposição de seus ativos físicos. Assim, ele representa a razão entre dois valores atribuídos ao mesmo conjunto de ativos. (Reinhart 1977). O mesmo autor coloca, ainda, que medidas desta natureza são mais antigas do que o quociente proposto por Tobin e Brainard (1968) e Tobin (1969). Por exemplo, uma variável análoga, chamada de razão de valor, foi apresentada por Kaldor (1966), tendo como numerador o valor de mercado das ações da firma e como denominador o valor contábil de seus ativos. Neste caso, a inovação trazida por Tobin e Brainard (1968), e Tobin (1969), relaciona-se com a definição mais ampla do valor de mercado da empresa e com a consideração do valor de reposição dos ativos em lugar do seu valor contábil. Portanto, em sua formulação básica, o q de Tobin pode ser expresso como:

$$q = \frac{VMA + VMD}{VRA} \quad \text{onde:}$$

VMA representa o valor de mercado das ações;

VMD o valor de mercado das dívidas;

VRA o valor de reposição dos ativos da firma.

Assim sendo, $VMA + VMD$ representa o valor de mercado total da empresa. Lindenberg e Ross (1981) definem o VRA como o desembolso monetário para comprar a capacidade produtiva da firma, como a mais moderna tecnologia disponível, por um custo mínimo.

Os primeiros trabalhos a utilizar o q de Tobin tinham como intento aperfeiçoar os modelos macroeconômicos de investimento, tentando explicar, como observa Howe e Vogt (1996), as variações no tempo dos investimentos agregados. As próprias palavras de Tobine Brainard (1968. p. 103) esclarecem a motivação de seu estudo:

One of the basic theoretical propositions motivating the model is that the market valuation of equities, relative to the replacement cost of the physical assets they represent, is the major determinant of new investment. Investment is stimulated when capital is valued more highly in the market than it cost to produce it, and discouraged when its valuation is less than its replacement cost...

Neste contexto temos que, se o $q > 1$, na margem, as empresas terão incentivo para investir, uma vez que o valor do novo capital investido excederá seu custo. Lindenberg e Ross (1981). Contrariamente, quando o $q < 1$, a firma não terá qualquer incentivo para aplicar em novos projetos.

O q marginal pode ser interpretado como um importante indicador de oportunidades de novos investimentos rentáveis disponíveis para a empresa. Blose e Shieh (1997) observam que se o q marginal de uma firma é maior do que 1, num mercado eficiente, ela poderá aumentar o seu valor de mercado realizando investimentos de capitais adicionais. Numa estratégia de maximização de seu valor, a empresa continuará investindo em todos os projetos para os quais o $q > 1$. Investindo,

inicialmente, nos projetos mais rentáveis, o q marginal da firma deverá declinar progressivamente, à medida que as boas oportunidades forem se exaurindo, até o ponto onde $q = 1$. Para além deste ponto, com $q < 1$, a firma venderá parte de seus ativos, ou seja, realizará desinvestimentos, até que o equilíbrio seja novamente restabelecido.

4.5.3.1 Relevantes Contribuições Metodológicas ao Tema

É amplamente aceito na literatura que o trabalho de Lindenberg e Ross (1981) foram os pioneiros na tentativa de construir um método que aproximasse adequadamente o q teórico daquele estimado a partir de dados reais. Como visto anteriormente:

$$q = \frac{VMA + VMD}{VRA} \quad \text{onde:}$$

VMA representa o valor de mercado das ações ou capital próprio da firma;

VMD o valor de mercado das dívidas ou capital de terceiros empregado;

VRA o valor de reposição dos ativos da firma.

O capital próprio da firma é representado pelos títulos que a ele dão direito. Nas Sociedades Anônimas estes são as ações emitidas pela empresa, geralmente divididas entre ordinárias e preferenciais. Nos casos em que as ações são negociadas publicamente, isto é, em bolsa de valor, e possuem liquidez aceitável, torna-se automático o cálculo de VMA, bastando multiplicar o número de ações emitidas pela

empresa pelo seu preço publicamente cotado. Assume-se neste caso, que a cotação em bolsa representa adequadamente o valor de mercado dos títulos. Naturalmente, este procedimento só é válido para as firmas negociadas publicamente.

Considerando-se superado o problema com a estimativa do *VMA*, deve-se atentar para os reais desafios associados ao cálculo do q , quais sejam as estimativas de *VMD* e, em especial, *VRA*.

4.5.3.2 O Valor de Mercado das Dívidas (VMD)

Para se estimar o *VMD*, é feita uma separação do total das dívidas em duas categorias: dívidas de curto prazo e dívidas de longo prazo. O valor de mercado das primeiras é assumido como idêntico ao valor contábil e elas são definidas como as dívidas vincendas dentro de um período arbitrado (normalmente um ano a contar da data da estimativa). As dívidas de longo prazo, portanto, são aquelas com vencimento após o período estipulado. Para estas Lindenber e Ross (1981) desenvolve um elaborado procedimento para calcular seu valor de mercado aproximado. Resumidamente, o argumento parte do princípio de que o preço de um título de dívida é função do período de tempo até seu vencimento, dos juros periódicos por ela pagos, do principal e da taxa de retorno exigida pelos credos (*yield*). O valor de mercado de um título i (VMT_i) é dado por:

$$VMT = \sum_{t=1}^{T_i} \frac{C_{it}}{(1+li)^t} + \frac{VFT_i}{(1+li)^t} \quad \text{onde:}$$

T é o prazo até o vencimento do título i ;

C_{it} é o juro pago pelo título i no tempo t ;

l_i é a taxa de retorno exigida pelos credores (mercado);

VFT_i é o valor de face do título.

Assumindo que a dívida de longo prazo da firma pode ser representada por um conjunto de N títulos com diferentes características, pode-se determinar o valor de mercado das dívidas de longo prazo (VMD_{lp}) como a somatória dos títulos individuais. O valor de mercado das dívidas totais (VMD) será então, a soma de VMD_{lp} com as dívidas de curto prazo.

$$VMD_{lp} = \sum_{i=1}^N VMT_i$$

4.5.3.3 O Valor de Reposição dos Ativos (VRA)

Define-se o valor de reposição dos ativos como o desembolso monetário necessário para comprar a capacidade produtiva da firma ao mínimo custo e com a mais moderna tecnologia disponível. Lindenberg e Ross (1981) observam que a estimação do VRA é uma tarefa mais difícil em virtude da inexistência, na maior parte dos casos, de mercados ativos para bens de capital usados.

Para estimar o VRA , é preciso ajustar os valores contábeis não apenas pela variação dos preços na economia, como também pela variação tecnológica ocorrida no período e pela depreciação real dos ativos, em oposição à depreciação contábil.

No tratamento da questão, Lindenberg e Ross agrupam os ativos da empresa em três grandes categorias: instalações e equipamentos, estoques e outros ativos, incluindo ativos líquidos como caixa e títulos negociáveis, bem como terrenos. Por suposição, o valor contábil dos ativos desta última categoria é considerado igual a seu valor de reposição. Portanto, a preocupação volta-se para a estimação do valor de reposição dos dois primeiros tipos de ativo. O custo ou valor de reposição dos ativos é definido como:

$$VRA = AT + VRI - VHI + VRE - VHE \quad \text{onde:}$$

AT é o ativo total (contábil);

VRI é o valor de reposição de instalações e equipamentos;

VHI é o valor histórico das instalações e equipamentos;

VRE é o valor de reposição dos estoques;

VHE é o valor histórico dos estoques.

O valor de reposição das instalações e equipamentos da firma, segundo os autores, sofrerá variações no tempo como consequência do efeito de quatro fatores principais: variação no nível dos preços, mudanças tecnológicas, depreciação econômica real e novos investimentos nestes itens. A partir desta consideração Lindenberg e Ross (1981) desenvolvem uma equação recursiva, relacionando estes efeitos entre si, para estimar o *VRI*. O processo implica na escolha arbitrária de um valor contábil inicial (*VHI₀*), assumindo como igual ao valor de reposição.

Por exemplo, no trabalho de Lindenberg e Ross, o teste empírico envolvia o *q* de Tobin para os anos de 1960 até 1977. O ano inicial escolhido para o cálculo do *VRI* foi

1952. A partir desta data, até 1960 e, depois, até 1977, os valores de instalações e equipamentos foram corrigidos anualmente pela inflação, por uma taxa de depreciação real estimada, por uma taxa de progresso técnico (avanço tecnológico redutor de custo) também estimada e pelo montante de investimentos realizados pela firma.

4.5.4O Modelo Sveiby

O modelo Sveiby (1998), representa de que maneira pode ser calculado o valor intangível de uma organização. Divide-se em estrutura interna, externa e competência individual.

Figura 2 – Modelo K. E. Sveiby

Modelo de K. E. Sveiby		
VALORES INTANGÍVEIS		
Indicadores de Estrutura Externa	Indicadores de Estrutura Interna	Indicadores de Estrutura Competências
Rentabilidade por cliente. Crescimento Orgânico. Clientes favorecedores de imagem.	Investimento em tecnologia. Clientes que favorecem a Estrutura	Percentual da Melhoria da Competência das pessoas (treinamentos, contratação de talentos e outros).
Índice de satisfação dos clientes	Percentagem de funcionários, índice valores / atitudes	Percentagem de profissionais agregadores (aprendizado da organização – treinamentos práticos)
Proporção de grandes clientes. Estrutura da carteira de clientes e frequência de vendas.	Experiência. Índice de rotatividade. Idade da Organização.	Inovação. Novas Idéias (novos produtos e serviços)

Fonte: A Nova Riqueza das Organizações, Karl Erik Sveiby, 1998.

Sveiby (1998) utiliza-se do simulador TangoNet para fazer simulações referentes ao capital intelectual. Em uma simulação Tango, até trinta participantes se reúnem em grupos de quatro ou cinco pessoas em mesas separadas, cada um com um jogo idêntico a sua frente. Durante dois dias – nos quais os participantes vivem até sete anos de vida empresarial simulada – esses grupos agem com a gerência de sua própria empresa. Para maximizar a transferência do conhecimento, todas as equipes são colocadas na mesma sala. O ambiente da simulação Tango é muito intenso. As pessoas aprendem muitas coisas ao mesmo tempo, umas com as outras e com o próprio jogo.

4.5.5 O Modelo Kaplan & Norton

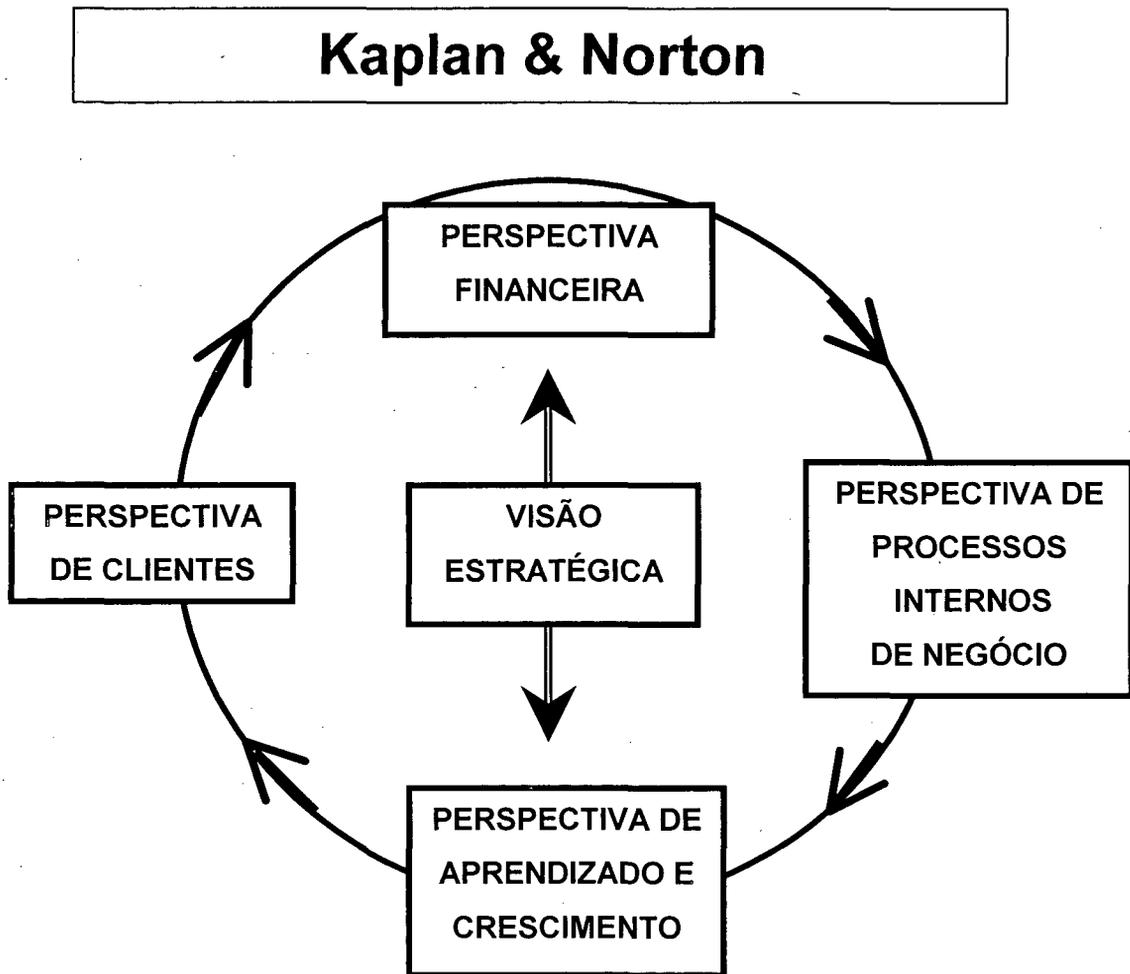
O modelo Kaplan & Norton, demonstrado na figura 2, coloca a visão estratégica como centro do negócio. Mostra que o ambiente da era do conhecimento, tanto para as organizações do setor de serviços como do setor de produção, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo.

A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

Os ativos intangíveis permitem que uma empresa desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes, lance produtos e serviços inovadores, produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos.

Mobilizar as habilidades e motivações dos funcionários para melhoria contínua de processos, qualidade e os tempos de resposta. Utiliza tecnologia da informação, banco de dados e sistemas.

Figura 3: Modelo Kaplan & Norton



Fonte: A Estratégia em Ação, Robert Kaplan e David Norton, 1997, p.87.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do Capital Intelectual nas organizações vem a valorizar o Ser Humano, tornando-o mais corporativo, visando uma melhor integração com os objetivos da empresa assim como a integração daqueles que trabalham pelos mesmos objetivos.

O Capital Estrutural passa a ser uma vantagem competitiva nas organizações, não somente das empresas do conhecimento, mais também das empresas clássicas, industriais. Novos sistemas de informação foram e estão sendo criados com o intuito de propiciar o desenvolvimento de novos produtos, da diminuição e exclusão do tempo para se realizar processos e tarefas. A era da informação possibilitou que estas empresas deixassem o modelo burocrático de gestão, e desta forma absorvessem modelos de gestão da era do conhecimento, priorizando desta forma o seu capital mais precioso: o Capital Humano.

Com a era da informação veio o adendo do cliente. Primeiramente com o intuito de atendê-lo melhor, de desenvolver produtos que melhor se adequem aos mesmos. Mais à frente, com o advento do Capital de Clientes, percebeu-se que o cliente poderia em muito ajudar a organização a desenvolver novos produtos e a melhorar os já existentes, simplesmente ouvindo-o e não mais impondo. Utilizando-se de questionários, entrevistas, as organizações passaram a descobrir erros em projetos e a inovar criando novas linhas e produtos utilizando-se das idéias de clientes. Satisfação dupla.

As junções destas novas qualidades propiciaram então que as organizações passassem a obter uma valoração maior de suas ações, ou seja, passaram a valer mais

do que o descrito em seu Patrimônio Líquido, graças aos ativos intangíveis que foram criados por ela. Ativos esses que muitas vezes foram atitudes e não investimentos.

Os Modelos de Mensuração do Capital Intelectual, com exceção do q de Tobin, foram criados para mensurar o mesmo em específicas organizações. Desta forma, não devem ser utilizados em outras organizações, antes que se faça uma adequação deste para a cultura da organização a qual será aplicado. O q de Tobin, por ser um Modelo de Mensuração puramente matemático pode ser utilizado em qualquer organização, por ser exato e pouco subjetivo.

Desta forma, o Capital Intelectual desenvolve os funcionários, organizações e a sociedade, possibilitando um ganho de todos, onde os funcionários passam a não ser mais visto como máquinas, as organizações deixam de ser vistas como destruidoras e a sociedades passa a aglutinar esses conhecimentos, melhorando desta forma todo uma comunidade ao redor destas organizações.

REFERÊNCIAS

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. (Michael Shaw), 1994. **Capital intelectual : descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos.** São Paulo: MAKRON, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** ed 4. São Paulo: Atlas, 2002.

HOWE, K M, VOGT, S. C. O q, **Financial review**, v.31, n.2, Mai. 1996

JOIA, Luiz Antonio (2001), Medindo o capital intelectual, **Revista de Administração de Empresas**, 41 Abril-Junho, pp. 54-63.

KALDOR, N. Marginal Productivity and the macro-economic theories of distributions, **Review of Economic Studies**, Out. 1966.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação – Balance Scorecard.**Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

LINDENBERG, E. ROSS, S. Tobin's Q Ration and industrial organization, **Journal of bustness**, v.54, 1981.

MEDEIROS, João Bosco. **Manual de elaboração de referências bibliográficas: a nova NBR 6023:2000 da ABNT : exemplos e comentários.** São Paulo: Atlas, 2001.

REINHART, W. J. **The theoretical development and empirical investigation a relative valuation concept**, PhD. Dissertation. Chapel Hill: University of North Carolina, 1977.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOBIN, J. General equilibrium approach to monetary theory, **journal of money, credit and banking**, Fev, 1969.v.1, n.1.

TOBIN, J. e BRAINARD, W. Pitfalls in financial Model Building, **American Economic Review**, v.58, n.2, May, 1968.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations.** Thousand Oaks: SAGE, 1995.

ANEXO

T E S T E

Capital Intelectual

Sandra Moreira*

A

nalise cada questão e escolha a alternativa que mais se aproxime do que você pensa ou do momento que sua organização está vivendo, pontuando no quadro apropriado:

- N (nunca)
- R (raramente)
- AV (às vezes)
- F (freqüentemente)
- S (sempre)

Questões	N	R	AV	F	S
1) O volume de despesas de sua empresa tem sido maior com a aquisição de maquinário e equipamentos do que com as áreas voltadas à pesquisa e desenvolvimento (P&D) e treinamentos dos funcionários?					
2) É incentivado na empresa o conhecimento profundo das preferências dos clientes, e mesmo aquelas que não sejam passíveis de utilização imediata são valorizadas e armazenadas?					
3) Percebe-se claramente que é estimulada a contratação de profissionais em sua empresa que sejam mais inteligentes que os futuros chefes?					

<p>4) Conta mais pontos na avaliação de desempenho dos funcionários na empresa: o domínio técnico que este possui dos processos e/ou equipamentos de trabalho do que habilidades como expressar sentimentos, saber se relacionar, criar e ter capacidade para entender o outro?</p>					
<p>5) Existe livre troca de informações sobre clientes e fornecedores entre todas as divisões e unidades de negócio da empresa?</p>					
<p>6) Existe maior proporção de trabalhos burocráticos e rotineiros do que de atividades que resultem em inovação na empresa?</p>					
<p>7) Os funcionários da empresa são estimulados a criar e inovar, por atitudes dos líderes?</p>					

<p>8) Os funcionários da empresa são estimulados a criar e inovar, por sistemas de remuneração?</p>					
<p>9) Os erros passados acabam se repetindo no dia-a-dia?</p>					
<p>10) Os funcionários da empresa mantêm atitude de compartilhar seus conhecimentos e experiências com os colegas e as chefias?</p>					
<p>11) As chefias mantêm atitude de compartilhar informações e seus conhecimentos com os colaboradores?</p>					
<p>12) Um dos objetivos da organização é inculcir o mesmo conhecimento no máximo de mentes possível, para não correr o risco da dependência de um único especialista?</p>					

<p>13) Os “trabalhadores do conhecimento” na empresa não gostam de sistemas, criam atalhos, esquecem de avisar os chefes e ignoram o trabalho em equipe?</p>					
<p>14) Sabe-se responder, na empresa, à pergunta: “Que informações impulsionam nossos negócios e quem as têm?”</p>					
<p>15) Quando existem ganhos, é política da empresa beneficiar também os clientes?</p>					
<p>16) É política da empresa conhecer o negócio do cliente e explicar o dela própria?</p>					
<p>17) Existe entre os funcionários da empresa um elevado grau de satisfação com o próprio trabalho?</p>					

18) O tempo de atendimento ao cliente tem diminuído e a qualidade dos produtos/serviços se elevado de modo progressivo e constante?					
19) As sugestões dos funcionários são estimuladas e implementadas quando possível? Nos casos de não aproveitamento, é dado o <i>feedback</i> ?					
20) Indivíduos inteligentes são sinônimos de empresas inteligentes?					

Gabarito

A caminho de uma posição mais competitiva, as empresas, antes de mais nada, precisam ter como base a inovação, que crie diferenciais de difícil acesso aos concorrentes, que consiga transformar rapidamente idéias e desenvolvimentos em produtos e serviços. Neste sentido, a soma dos conhecimentos de todos numa empresa (*Capital Intelectual*) é o que proporciona vantagem competitiva. Só que Capital Intelectual é intangível, pois é difícil identificá-lo

— e mais difícil ainda é distribuí-lo de forma eficaz.

Assim, temos como matérias-primas básicas a informação e o conhecimento advindos das notícias, meios científicos, opiniões, comunicação, redes de serviço, entre outros. O nosso estoque de Capital Intelectual torna-se imprescindível na época de revolução econômica que vivemos e que está criando a Era da Informação. Disponibilizar o máximo dos ativos fixos e valorizar os ativos intelectuais acaba transformando muitas vezes a integração vertical em uma organização virtual. Em suma, as empresas estão se desmaterializando e podemos ser testemunhas deste fato ou co-autores deste momento.

Este gabarito de cada questão baseia-se nos pressupostos acima, portanto os comentários às respostas sempre estarão voltados ao caminho da empresa de Capital Intelectual. Marque 3,1416 pontos para cada alternativa que você marcou e que está apontada ao lado de cada questão.

QUESTÃO 1 (N), (R), (AV)

Só se justificam maiores investimentos em maquinários e equipamentos quando a empresa se encontra na fase do “**ão**”: expansão,

implantação, fusão. A continuidade desta política leva a empresa a outro “ão”: a extinção.

QUESTÕES 2 E 18 (F), (S)

É o valor dos relacionamentos que os funcionários da empresa mantêm com os clientes que transforma o Capital Intelectual em dinheiro. Por vários exemplos em nossa sociedade, hoje, mostra-se como este capital é mal administrado, pois muitas vezes as empresas apresentam melhorias óbvias na qualidade de seus produtos e serviços, mas nem só por isso conseguem a satisfação de seus clientes. As conexões mais valiosas pertencem às pessoas que sabem o que acontece com os clientes, que os consideram como indivíduos.

QUESTÃO 3 (S)

A era do “trabalhador do conhecimento” altera a natureza também da gestão da chefia, pois os profissionais têm que ser avaliados não pelas tarefas que realizam, mas pelos resultados que alcançam. O **“trabalhador do conhecimento”** *leva consigo suas ferramentas de trabalho em “seu cérebro”*, e o talento dos chefes está em focalizar os talentos dos funcionários onde eles sejam necessários. Existem dois meios para isso: contratando ou ensinando.

QUESTÃO 4 (N)

O conhecimento técnico que as pessoas conseguem estão disponíveis no mercado para todas as empresas. Contudo, habilidades e comportamentos individuais tais como perceber e dominar as próprias emoções, conhecer-se e conhecer o outro, saber se comunicar e relacionar-se são diferenciais deste funcionário e compõem o capital humano da organização.

QUESTÃO 5 (F), (S)

Organizações inteligentes investem e gastam o menos possível em trabalhos que os clientes não valorizam. Manter constante intercâmbio com clientes e fornecedores é ter em mãos o “**mapa do tesouro**” de uma importante e imprescindível fonte de informações, pois atualmente tanto clientes quanto fornecedores possuem e têm acesso a muito mais informação do que tinham antes. Ter acesso a essas fontes é vantagem competitiva.

QUESTÃO 6 (N)

Na era do conhecimento, caminha-se para a desmaterialização. Assim, a manutenção de burocracias e apenas rotinas são barreiras à inovação, e para liberar o capital humano é preciso minimizar o trabalho inútil. É preciso também usar mais o que as pessoas sabem, e não se pode dar ao luxo de usar talentos,

conhecimentos, idéias, opiniões advindos do capital humano de forma ineficiente.

QUESTÃO 7 (F), (S)

É papel do líder nas empresas de Capital Intelectual conter e acondicionar o conhecimento que advém do capital humano, para que assim ele se torne propriedade da empresa; e o produto da inteligência humana baseia-se em pessoas dispostas a compartilhar, o que sempre é voluntário. Assim, o estímulo para que as pessoas inovem, compartilhem suas idéias, contribuam, tem que partir do líder, que assume a responsabilidade pela gerência do conteúdo do conhecimento organizacional, bem como por sua tecnologia.

QUESTÃO 8 (N)

Conceder a “propriedade” do capital pessoal tem que ser atitude voluntária, e manter na empresa pessoas estimuladas a contribuir e colaborar depende das oportunidades reais de desenvolvimento pessoal e profissional que se dá a elas. A forma explícita de reconhecer a importância dos funcionários com sistemas de remuneração atraentes ajuda a empresa a proteger seus próprios ativos intelectuais, porém nunca deve ser usada para estimulá-los.

QUESTÃO 9 (S)

Vivemos sob a ótica da “**personalização**” de nossos produtos e serviços voltados à necessidade de cada cliente; contudo, ao iniciarmos um projeto sob medida, isto não significa começar do zero. Imagine o custo e o prazo para atendermos o cliente a cada novo empreendimento! Uma das melhores formas de aumentar o capital estrutural (*o conhecimento que não vai para casa após o expediente*) é manter informações de projetos e atividades passadas, organizadas através de check-list, por exemplo, com ações positivas e as que fracassaram, propiciando assim maior aprendizagem e aproveitamento das informações consideradas úteis.

QUESTÕES 10 E 11 (S)

Manter o canal aberto e consistente na troca de informações é preconizado há muitos anos, mas a melhor forma de que isto ocorra de modo espontâneo e voluntário é ter uma chefia que estimule e dê o exemplo, compartilhando informações e conhecimentos.

QUESTÕES 12 E 13 (N)

Nivelar todos os colaboradores com os mesmos conhecimentos já se revelou um péssimo negócio desde a Idade da Pedra, pois as comunidades que sobreviviam eram as que

utilizavam os talentos individuais: uns sabiam pescar, outros caçar animais, outros plantar. Na empresa de Capital Intelectual é estimulado o trabalho em equipe e formas sociais de aprendizagem, pois assim os talentos, os conhecimentos e as informações são capitalizados e compartilhados. Este é um diferencial competitivo.

QUESTÃO 14 (F), (S)

Saber onde estão as informações, classificá-las, priorizá-las e saber quando e onde alocá-las é fundamental em empresas voltadas ao Capital Intelectual, pois tais atitudes possibilitam alterações de atividades físicas para intelectuais, quando conveniente.

QUESTÃO 15 (F), (S)

A parceria entre uma empresa e seu cliente pode ser bastante beneficiada quando existe a divisão de ganhos, contribuindo para a fidelização do cliente e um diferencial competitivo.

QUESTÃO 16 (S)

Quanto mais se sabe do negócio do cliente e vice-versa, melhor sua empresa pode servi-lo, e mais rica são as contribuições que o cliente pode trazer. As informações assim obtidas contribuem ainda mais para que sua empresa forneça serviços vitais para o cliente, dificultando a escolha de outro fornecedor.

QUESTÕES 17 E 19 (S)

Faz parte do capital intelectual da empresa usar mais o que as pessoas sabem, e uma das formas de se liberar o capital humano é manter o grau de satisfação dos funcionários e estimulá-los a opinar, dar idéias, sugestões para inovações e melhorias. Isto requer atitudes positivas das lideranças e da própria empresa quanto ao reconhecimento pelas conquistas e pelos esforços das equipes e individualmente, a manutenção de ambientes de competição saudável, rodízio de funções, sistemas de informações entre setores, divisões e até mesmo transorganizacionais.

QUESTÃO 20 (N), (R), (AV)

O que determina a inteligência de uma empresa é a capacidade que esta possui de manter o intercâmbio entre os funcionários, sistemas (*que permitem que as informações e os conhecimentos sejam compartilhados e alavancados*) e os clientes. Empresas não se constituem do brilho isolado de uma ou outra estrela, porém são consideradas "**brilhantes**" quando se constitui em uma constelação.

Contagem dos pontos

Some todos os pontos que você obteve, divida por 20, considere apenas o número inteiro, desprezando as vírgulas. Este é o número de Π que você possui. Este cálculo não é representativo no teste, pois Capital Intelectual é intangível; contudo, propiciamos a você um exercício de operação matemática, entre outros fatores.

** Sandra Moreira, Psicóloga formada pela Universidade de São Paulo (USP), é Gerente de Consultoria da Manager Assessoria em Recursos Humanos.*