

CAPITAL INTELECTUAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES

Joaquina Helena Vaz Langort Marques ¹

Eduardo Mauch Palmeira ²
profpalmeira@gmail.com

Resumo

Nos dias de hoje, com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas têm necessidade de investir cada vez mais em recursos humanos, acrescentando conhecimento em seu capital, sendo que as pessoas com suas respectivas habilidades, competências e comportamento, exercem papel extremamente importante nas Organizações. O capital intelectual manifesta-se em todas as ações da vida, nas decisões e até mesmo na sobrevivência da espécie humana e os ativos intangíveis, como as qualificações dos empregados, a tecnologia da informação e os incentivos à inovação, podem desempenhar papel importante na criação de valor para a empresa.. O artigo aborda a importância do conhecimento como gerador de riquezas das organizações, gestão do conhecimento, capital intelectual, apresentando conceitos sobre sua importância no ambiente econômico atual e suas considerações através do capital humano, capital estrutural, capital de clientes.

Palavras-chaves: capital intelectual; capital humano; ativos intangíveis.

Abstract

Nowadays, with the market increasingly competitive, companies must necessity to invest more in human resources, adding knowledge capital, and people with their skills, competencies and behaviors to exert extremely important role in organizations. Intellectual capital manifesta in all actions of life, decisions and even the survival of the species in the human and intangible assets, such as the qualifications of employees, information technology and innovation incentives, can play important role in creating value for the company .. The article discusses the importance of knowledge as a generator of wealth organizations, knowledge management, intellectual capital, presenting concepts about its importance in the current economic environment and their concerns through human capital, structural capital, customer capital.

Keywords: intellectual capital, human capital, intangible assets

¹ Aluna do Quinto Semestre do Curso de Administração de Empresas da Universidade da Região da Campanha – URCAMP.

² Orientador – Mestre em Integración Económica Global y Regional, pela Universidad Internacional de Andalucía da Espanha (UNIA-ES), Graduado em Ciências Econômicas e Especialista em T.I. pela Universidade Católica de Pelotas (UCPEL) – RS/Brasil. Atualmente é Economista da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, Bagé-RS/Brasil. Professor dos Cursos de MBA de Gestão Estratégica de Negócios, Gestão de Projetos, Gestão de Pessoas e Administração Hospitalar – Anhanguera Educacional S/A (Pelotas e Rio Grande – RS/Brasil). Consultor e Palestrante da EMP Assessoria e Consultoria Empresarial.

profpalmeira@gmail.com

INTRODUÇÃO

Com o surgimento de novas tecnologias e as rápidas mudanças que estão ocorrendo, as empresas necessitam adequar-se a uma nova realidade, investindo em capital humano, com o objetivo de obter um resultado mais rápido, onde o conhecimento torna-se um recurso econômico muito mais importante do que a matéria-prima, e muitas vezes mais do que o capital econômico. Pode-se observar que as pessoas são importantes nas organizações, sendo elas, as principais responsáveis pelo desempenho das empresas, constituindo vantagens competitivas num mercado cada vez mais exigente.

Os seres humanos devem ser tratados como ativos da empresa e não como despesa, onde o conhecimento produzido e adquirido, as habilidades e a motivação dos colaboradores, substituem os investimentos em modernas máquinas utilizadas na produção. O ser humano é o maior capital que busca o que quer, tornando-se um diferencial para as empresas.

O conceito de capital intelectual é mais amplo, pois envolve o capital humano, o capital estrutural e o capital de clientes. O desafio está em combinar estes capitais em benefício da empresa.

Esse diferencial, denominado de Capital Intelectual, vem agregar valor aos produtos e/ou serviços, valorizar o ser humano e, conseqüentemente, as entidades, mediante a ampliação do conhecimento humano.

Este artigo tem por objetivo abordar os conceitos mais relevantes envolvendo o tema do capital intelectual.

1. O CONHECIMENTO COMO GERADOR DE RIQUEZA DAS ORGANIZAÇÕES

O conhecimento é o maior bem e foco da maioria dos investimentos, fonte do maior produto que uma empresa, principalmente, prestadora de serviços, pode ter e não deve ser retido e sim divulgado, pois quanto mais informações são compartilhadas, maior será o retorno para as empresas.

Segundo Crawford (1994), o conhecimento é a capacidade de aplicar informação a um trabalho ou um resultado específico.

Com a era da Informação, o conhecimento passou a ser o elemento principal para o sucesso das organizações, tornando-se um recurso presente em todas as atividades e as empresas vêm investindo cada vez mais em seus colaboradores, utilizando a tecnologia da informação como instrumento gerencial, proporcionando-lhes qualidade nos produtos e/ou serviços, objetivando o retorno do capital investido e também a aquisição de certificados de qualidade.

Para Sveiby (2000), muito mais do que contribuir para a valorização total da empresa, o conhecimento é a base de sua estrutura interna e externa. Para poder competir e enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais exigente, as empresas têm que investir em recursos humanos.

Paiva (1999) diz que “o conhecimento passou a representar um importante diferencial competitivo, para as empresas que sabem adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz. Esse conhecimento passou a gerar o Capital Intelectual que, às vezes, é bem mais importante que o Capital Econômico”. Acrescenta-se o conhecimento e a inteligência aos recursos naturais, à mão de obra e ao capital, agregando valor aos produtos e serviços, onde o conhecimento assume o papel de principal recurso econômico. Como argumenta Drucker (1996), o conhecimento passou a ser o recurso, ao invés de um recurso.

Segundo Stewart (1998): as noções de “economia de conhecimento” e “empresa baseada no conhecimento” têm um certo caráter abstrato, mas não há nada de abstrato no trabalho do conhecimento. A informação provavelmente é a matéria-prima mais importante de que precisamos para realizar nosso trabalho”.

O conhecimento conforme Padoveze (2000), é gerado e operacionalizado pelo ser humano, acumulado e administrado pela sociedade, para satisfação de suas necessidades. As empresas e demais instituições, que são sociedades de pessoas com objetivos bem definidos, fazem o papel de reunir e operacionalizar especialidades de conhecimento e com isso conseguem maior eficiência e eficácia na gestão do conhecimento, para atender seus objetivos e cumprir suas missões.

O conhecimento sempre desempenhou importante papel nas grandes transformações sociais. Na primeira fase da Revolução Industrial, Paiva (1999) coloca que foram aplicadas as ferramentas, processos e produtos; na segunda fase – revolução da Produtividade -, passou a ser aplicado ao trabalho. Atualmente, o conhecimento está sendo aplicado ao próprio conhecimento; é a Revolução Gerencial, segundo Drucker (1996).

1.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Atualmente as organizações reconhecem que o conhecimento é necessário para mantê-las competitivas no mercado e melhorar significativamente o seu desempenho. O mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas é a criação e a implantação de processos que gerem, armazenem e gerenciem o conhecimento.

A Gestão do Conhecimento é responsável pelos processos de criar, recolher, organizar, difundir, usar e explorar o conhecimento dos colaboradores e ajudar a resolver problemas de competitividade e inovação nas empresas. Cada vez mais é encarada como um elemento central no desempenho organizacional, pois passa pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional.

Um dos objetivos na implementação da Gestão do Conhecimento é colocar os colaboradores das empresas em contato, criando desta forma, grupos de profissionais expostos a classes de problemas e tentativas comuns de solução que, através da troca de experiências e informações, aumentem e refinem o conhecimento organizacional.

Com a Gestão do Conhecimento bem implementada oferece maior agilidade e capacidade de resposta, aumenta o rendimento dos trabalhadores e contribui para que as empresas se tornem mais competitivas e rentáveis, aumentando a produtividade de negócio e melhorando a tomada de decisões, compartilhando o conhecimento internamente.

Segundo Stewart (1998): "Uma empresa tradicional é um conjunto de ativos físicos, adquiridos por capitalistas responsáveis por sua manutenção e que contratam pessoas para operá-los. Uma empresa voltada para o conhecimento é diferente de muitas formas (...) não só os principais ativos (...) são intangíveis como também não está claro quem os possui ou quem é responsável por cuidar deles". Na organização do conhecimento, portanto, o principal ativo é o capital intelectual.

A gestão do conhecimento surgiu na década de 1990, como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda a corporação. Ela desenvolve sistemas e processos que visam adquirir e partilhar ativos intelectuais. Reporta inevitavelmente ao uso pleno do conhecimento, direcionando-o como diferencial estratégico competitivo de sucesso. Aumenta a geração de informações que sejam úteis e significativas e promovam atividades, enquanto procura aumentar o aprendizado individual e grupal.

2. CAPITAL INTELECTUAL

O Capital Intelectual é o material intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que se pode aproveitar para a criação de riqueza, sendo um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas e representa um diferencial competitivo em relação aos concorrentes, sendo muito importante para o desenvolvimento das Organizações.

Conforme o conceito de Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual é uma parte invisível, porém, conforme Stewart (1998), o capital intelectual está sendo limitado a nada mais do que material intelectual.

Stewart (1998), um dos grandes especialistas sobre o assunto, afirma que: Capital Intelectual é a soma de todos os conhecimentos que possuem os empregados de uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados - propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro -, o capital intelectual é intangível. Constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

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, e gerar um diferencial de competência, obtendo vantagem competitiva para as empresas que estão destinando a devida importância a este novo capital.

Existem empresas, pessoas e organizações que escolhem produzir com ações individuais, mas isso deve ser alterado, para que o conhecimento e a informação não fiquem nas mãos de uma única pessoa e vá embora quando esta sair da empresa, causando prejuízo frente aos seus clientes e investidores. Muitas empresas estão adotando e investindo no trabalho em equipe, estimulando o aprendizado em grupo.

Brooking (1996) conceitua capital intelectual como uma combinação de ativos intangíveis, oriundos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento.

Segundo Antunes e Martins (2005), Capital Intelectual é o somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas (conhecimento tácito) dos membros da organização com a finalidade de trazer vantagem competitiva, materializado em bons relacionamentos com clientes e no desenvolvimento de novas tecnologias.

Segundo Brooking apud Antunes & Martins (2002), o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias:

- **Ativos de Mercado:** potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição e franquias.
- **Ativos Humanos:** compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, visto de forma coletiva e dinâmica.
- **Ativos de Propriedade Intelectual:** incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar benefícios às organizações.
- **Ativos de Infra-estrutura:** compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco e banco de dados de clientes.

Os fatores que geram o capital intelectual, de acordo com Brooking apud Antunes & Martins (2002), são:

- Conhecimento, pelo funcionário, de sua importância para os objetivos da empresa;
- funcionário tratado como ativo raro;
- alocar a pessoa certa na função certa, considerando suas habilidades;
- oportunizar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- identificação do know-how (segredos industriais) gerado pela Pesquisa e Desenvolvimento (P & D);
- avaliar o retorno sobre o investimento em P & D;
- definir uma estratégia proativa para tratar a propriedade intelectual;
- mensurar o valor de marcas;
- avaliar investimentos em canais de distribuição;
- avaliar a sinergia resultante de treinamento e os objetivos corporativos;
- prover infra-estrutura e adequado ambiente de trabalho;
- valorizar a opinião dos funcionários;
- oportunizar a participação dos empregados na definição dos objetivos da Organização;
- estimular os funcionários para a inovação.

De acordo com Dal Piero (2000): "é comum o pensamento de que seres humanos não devem ser tratados como despesa. No mínimo, devem ser vistos como ativos da empresa. No entanto, este ativo produz a partir de movimentos intangíveis – o pensamento, o raciocínio, a síntese e análise – e assim tornar-se difícil de contabilizar, dimensionar potencial e dar uma face econômica/financeira do ser humano". O conhecimento é fator importante para o sucesso de uma empresa.

As empresas estão investindo em profissionais mentalmente qualificados, abandonando a força bruta muito utilizada na Era Industrial. Investindo em cursos, palestras, qualificações que agregam conhecimento, sinônimo de valor na hora de realizar os trabalhos e tomar decisões dentro da organização.

O conceito de capital intelectual pode ser entendido se imaginarmos a passagem da Era Industrial para a Era do Conhecimento. É mais evidente quando a força física passa a ser menos utilizada do que o conhecimento.

Dentro dessa linha de raciocínio é possível citar também o aumento da competitividade dinâmica do mercado, da volatilidade dos capitais, da conscientização dos clientes, dos fornecedores, dos funcionários e da comunidade em geral. A mistura de todos esses fatos fez os executivos perceberem que no atual cenário global, a rapidez, a inovação, a flexibilidade, o conhecimento e a capacidade de aprendizado individual e coletivo tornaram-se mais importantes que os próprios bens materiais, exigindo, assim, uma nova forma de gerenciamento (ENSSLIN e SCHNORRENBURGER, 2004).

Xavier, apud Marçula (1999), define capital intelectual como o conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição e colocados ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos.

A era atual, como diz Sá (2002) exige a capitalização de intelectos (no sentido de investimentos maiores em qualidade da inteligência agente sobre os capitais) na busca da eficácia comum dos mais importantes valores das células sociais e de aumento do valor efetivo da própria riqueza.

Stewart (1998) indaga a respeito de onde procurar o capital intelectual, e afirma que este está em um destes três lugares: pessoas, estruturas e clientes, que são pontos estrategicamente importantes. Assim, pode-se concluir que o capital intelectual é formado por três componentes que interagem: capital humano, capital estrutural e capital de clientes.

2.1 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 através 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.

O capital humano é composto pelo conhecimento acumulado, a habilidade e as experiências dos empregados, os valores, a cultura, a filosofia da empresa, e diversos ativos intangíveis, ou seja, as pessoas que são os ativos humanos da empresa. A principal estratégia da

empresa será de atrair, reter, desenvolver e aproveitar o máximo o talento humano, que será cada vez mais, a principal vantagem competitiva.

Segundo Duffy (2000), capital humano é o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores.

Para entender melhor o capital humano, é preciso entender as habilidades que determinam qualquer tarefa, processo ou negócio, relacionadas abaixo:

- **Habilidade do tipo commodity:** são as habilidades adquiridas, costumam não serem específicas de uma empresa e podem ter o mesmo valor para qualquer organização. É por exemplo, a habilidade de atender ao telefone.
- **Habilidades alavancadas:** o conhecimento pode ser mais valioso para uma determinada empresa do que para outra. São específicas a um setor e não a uma empresa.
- **Habilidades proprietárias:** são os talentos específicos à empresa, em torno dos quais uma organização constrói seu negócio. Pode ser codificada em forma de patentes, direitos autorais, expertise.

A gestão do capital humano passa pelo levantamento do potencial humano, pela identificação das potencialidades estratégicas a desenvolver e pela capacitação necessária.

O capital humano, portanto, configurando-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 e nem pretenderá manter-se competitiva no mercado.

Conhecimento e habilidades podem ser ensinados, transferidos de uma pessoa para outra; talento é o próprio estilo da pessoa, e não pode ser transferido para outro. A grande chave do sucesso de uma empresa é ajudar seus funcionários a conduzirem seus talentos na busca de um excelente desempenho. Talento é a essência da pessoa, o que compreende seus pensamentos e sentimentos. Nenhum talento é igual a outro: as pessoas são diferentes e todos os tipos de talentos são importantes.

De acordo com Stewart (1998), “quando o principal executivo diz “as pessoas são nosso ativo mais importante”, ele está falando das pessoas que sabem como servir aos clientes de modo a proporcionar à empresa vantagem competitiva.” Ou seja, deve-se esclarecer que funcionários que não agregam valor à empresa no sentido de doação, colaboração e interesse, não devem ser considerados ativos; valiosos para a empresa, pois não fazem diferença alguma e até atrapalham o progresso dos demais.

A empresa deve saber diferenciar os tipos de colaboradores, pois alguns são ativos importantíssimos e outros são apenas custos, muitas vezes de grande valor. Faz-se necessária a existência de gastos com treinamentos e formação para a obtenção de um retorno em forma de atitudes, pois quanto mais motivados e interessados os colaboradores, mais se sentem parte da empresa.

Straioto (2000) considera que o capital humano é um recurso empresarial e deve ser considerado um ativo, pois possui capacidade de gerar benefícios futuros para a empresa.

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 fazer face aos desafios concorrenciais, sendo ele, necessário a uma organização, pois ela é a fonte de inovação e renovação. Quanto maior é a qualidade do seu capital humano, maior tende a ser a eficácia da empresa frente aos seus clientes e concorrentes.

2.2 CAPITAL ESTRUTURAL

Este capital refere-se ao conhecimento contido e retido, ao conhecimento de propriedade da empresa e inclui dados, tecnologias, estrutura e sistemas, rotinas e procedimentos organizacionais. A infra-estrutura que apóia o capital humano, como equipamentos de informática, softwares, bancos de dados, também forma o capital estrutural, tendo como objetivo relacionar pessoas com especialistas e informações e clientes à empresa.

Stewart (1997) define o capital estrutural como aquele que permanece na empresa. O capital estrutural pertence à empresa como um todo, podendo ser reproduzido e compartilhado. Alguns dos seus componentes recebem a denominação de direitos legais de propriedade – tecnologias, invenções, dados, publicações, processos patenteáveis, direitos autorais e

outros. O capital estrutural também inclui a estratégia, a cultura, estruturas e sistemas, rotinas organizacionais e procedimentos.

O capital estrutural é o valor que pertence à empresa. "É fruto da inteligência humana e baseia-se em pessoas dispostas a compartilhar, que é um ato sempre voluntário. A liderança é fundamental para o sucesso da sua gerência" (Mário Henrique, 2000).

Duffy (2000) diz que este capital é o valor que é deixado na empresa, quando os funcionários – capital humano – saem da empresa. Exemplos: bases de dados, listas de clientes, manuais, marca e estruturas organizacionais.

Compreende os ativos intangíveis relacionados com a estrutura e os processos de funcionamento interno e externo da organização que apóiam o capital humano, ou tudo o que permanece na empresa quando os empregados vão para casa.

Edvinsson (1997) propõe a seguinte divisão para o capital estrutural:

- **Capital organizacional:** abrange o investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo de conhecimento pela organização, bem como em direção às áreas externas, como aquelas voltadas para os canais de suprimento e distribuição.
- **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 de novos produtos e serviços.
- **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 serviços. É o tipo de conhecimento prático empregado na criação contínua de valor.

Para gerenciar o capital estrutural, é preciso uma rápida distribuição do conhecimento, aumento do conhecimento coletivo, menor tempo de espera e profissionais mais produtivos. A função da gerência da empresa é utilizar corretamente o capital estrutural, para que o mesmo aumente o valor para os acionistas.

Baum & Gonçalves (2001) dizem que no capital estrutural se destacam dois aspectos, o tecnológico e a infra-estrutura.

- **O capital tecnológico** é formado pelas patentes, marcas registradas, banco de dados, softwares, copyrights, franquias, tecnologias de processos e de produtos.
- **O capital relativo à infra-estrutura** da empresa é representado pela estrutura de comando, a filosofia e cultura da organização, processos de gestão e sistemas de informação.

2.3 CAPITAL DO CLIENTE

É definido como o valor de sua franquia, seus relacionamentos contínuos com pessoas e organizações com as quais negocia e é justamente neste componente, que o capital se transforma em dinheiro, por isso que este capital é medido com mais frequência do que os outros.

Stewart (1998) diz que o capital do cliente é muito semelhante ao capital humano: não se pode possuir os clientes do mesmo modo como não se pode possuir pessoas. Mas da mesma forma como uma organização pode investir em funcionários não apenas para aumentar seu valor como indivíduos, mas também para criar ativos de conhecimento para a empresa como um todo. A empresa e seus clientes podem aumentar o capital intelectual que é sua propriedade, em conjunto e em particular.

Para Sveiby (1998), a escolha da empresa do conhecimento no que diz respeito a clientes, portanto, tem um significado estratégico vital, porque o tipo de cliente com os quais uma empresa do conhecimento trabalha, determina tanto a qualidade quanto a quantidade de suas receitas intangíveis do conhecimento. Existem três tipos de **clientes**, segundo o mesmo autor; os clientes que melhoram a imagem, no qual suas referências e seus depoimentos são muitos valiosos; os clientes que melhoram a organização, esses exigem soluções de ponta, melhorando a estrutura interna da empresa; e os clientes que aumentam a competência, que contribuem com projetos, que desafiam a competência dos funcionários, fazendo que os funcionários aprendam com eles.

É muito importante para as empresas a gerência do capital do cliente. Os investimentos no capital do cliente devem ser realizados em conjunto com os clientes, buscando o benefício para ambos no que diz respeito às informações e aos conhecimentos gerados.

Oliveira (2002) relaciona algumas maneiras de investir no capital do cliente:

- **Inove com os clientes:** independente de quem seja o seu comprador, ele deseja obter o máximo do cliente dele. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento podem ser muito mais produtivos, caso já se tenha um cliente capaz de se beneficiar pelo fato de ser o primeiro a experimentar a inovação.
- **Invista em seus clientes de empowerment:** oferecer aos clientes a oportunidade de acompanhar eletronicamente, passo a passo, a fabricação de um produto, pode ter desvantagens com relação ao poder de barganha. Entretanto, apresenta uma infinidade de vantagens, destacando-se a possibilidade de se obter feedback do cliente, antes mesmo de se cometer erros.
- **Concentre-se nos clientes como indivíduos:** o empowerment, como benefício, aumenta a capacidade da empresa em adquirir informações sobre os seus clientes. Entretanto, transformar essas informações em capital do cliente, um ativo duradouro, requer a capacidade de atender com flexibilidade às necessidades dos clientes individuais. Isso torna necessário que as informações a serem utilizadas possam ser extraídas de bases de dados organizadas por clientes, onde constem cadastros individualizados.
- **Divida os ganhos com seus clientes:** o conceito de capital do cliente só faz sentido quando o produtor e o cliente não lutam pelo excedente que criaram juntos, mas concordam abertamente em possuí-los juntos. Quanto mais estreitos os laços entre produtor e consumidor, maior é a capacidade de se gerar excedente em forma de capital do cliente.
- **Aprenda o negócio do seu cliente e lhe ensine o seu:** afinal, quanto melhor informado estiver sobre o negócio de um cliente, melhor poderá servi-lo. Isso se dará através da identificação das necessidades não-expressas do cliente, o que permitirá o desenvolvimento de produtos que os atendam.
- **Torne-se indispensável:** as informações sobre o cliente podem e devem ser utilizadas para que se busque ofertar um serviço vital para o cliente, de difícil substituição por outro fornecedor. Por meio de informações, é possível conhecer as características e especificidades de determinado produto que o tornam especialmente atraente aos olhos do comprador.

Verifica-se, então, a necessidade de controle desses três fatores que interagem entre si: capital humano, estrutural e de clientes, para obter um capital intelectual bem estruturado, que possa ser mensurado e avaliado, de acordo com as características e particularidades de cada organização para obter resultados satisfatórios e contribuir com a contabilidade através de novas informações, proporcionando uma visão mais moderna e atual.

CONCLUSÃO

Com as mudanças tecnológicas, houve uma profunda alteração de valores na sociedade, e o conhecimento passou a ter uma importância fundamental em todas as atividades desta nova era. A grande questão é saber identificar e divulgar o conhecimento gerado dentro da empresa, promovendo a transformação de material intelectual bruto gerado em capital intelectual, e que garanta uma trajetória de crescimento e desenvolvimento.

Na Era da informação e com a valorização do conhecimento é possível copiar as máquinas e equipamentos, produtos dos concorrentes, porém, é impossível copiar o intelecto e suas informações. Portanto, para que uma empresa desenvolva bons produtos e serviços, deve ser composta de um qualificado capital humano originado pelo conhecimento adquirido e experiência das pessoas, alcançando seus objetivos e aumentando a sua riqueza.

O capital Intelectual surge como uma forte alternativa para todas as organizações, independentemente de tamanho, atividade ou nacionalidade.

Sabe-se que existe a consciência da necessidade de continuar com estudos e definições, a fim de tornar o capital intelectual uma ferramenta gerencial cada vez mais eficiente.

Este artigo demonstra a importância do Capital Intelectual para a tomada de decisão no âmbito interno das organizações, que se apresenta como uma forma de incrementar o desempenho e a competitividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, M. T. P. MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista de Contabilidade & Finanças da USP – FEA – Departamento de Contabilidade e Atuaria**. São Paulo – SP, ano XIII, nº 29, p.41-54, mai/agos.2002.

BAUM, M. S. GONÇALVES, O. **Ativos intangíveis** – mensurar ou ignorar. In Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 8., 2001, Gramado. Anais da VIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Gramado: RS, 2001. v.3, p.101-120.

BROOKING, Annie. (1996). "Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise". Boston: Thomson Publishing Inc.;

BROOKING, A. **Intellectual capital**. Londres: International Thompson Business Press, 1996.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DUFFY, Daintry. **Uma idéia capital**. HSM Management. Revista de Informação Conhecimentos para Gestão Empresarial. São Paulo – SP: ano 4, nº 22, p.72-78, set/out/2000.

DAL PIERO, Francisco (2000). A "Era da Marca". *Um Recado aos Contadores / O Momento é de Proteger e Contabilizar o Capital Intelectual*. <http://www.rondonia.com>

DUFFY, Daintry. Uma idéia capital. HSM Management. **Revista de Informação Conhecimentos para Gestão Empresarial**. São Paulo – SP: ano 4, nº 22, p.72-78, set/out/2000.

DRUCKER, Peter F. Sociedade pós-capitalista. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

EDWINSSON, L. **O capital intelectual como instrumento de gestão**. **Administração e finanças**. Case Studies – Skandia. Insight. jul/ago. 1997.

EDWINSSON, L. MALONE, M. S. Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

ENSSLIN, Ph.D. Leonardo & SCHNORRENBERGER, Darci. Gerenciamento de intangíveis: sonho ou realidade? **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, mai./jun. 2004.

OLIVEIRA, F. M. G. SILVA, Mariana Maciel da. **Capital intelectual**. <http://www.dep.ufscar.br/pet/kintelec.htm>. Acesso em: 02 jul.2002.

MARÇULA, M. **Metodologia para gestão do conhecimento apoiada pela tecnologia da informação**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 19., 1999, Rio de Janeiro.

MENDES, Mário Henrique de Freitas (2000). *Capital Intelectual: O Desafio do Terceiro Milênio*. <http://www.uefs.br/exercic/>

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Aspectos da gestão econômica do capital humano**. Revista de Contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo. São Paulo – SP: ano IV, nº 14, p.4-20, dez/2000.

PAIVA, Simone Bastos. **O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio.** *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília, ano 28, n. 117, p. 76-82, maio/jun. 1999.

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

STRAIOTO, Dizia Maria G. T. **Contabilidade e os ativos que agregam vantagens superiores e sustentáveis de competitividade – O capital intelectual, A.** *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, jul./ago. 2000.

SÁ, Antônio Lopes de. Ativo Intangível e potencialidades dos capitais. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, ano 29, n. 125, p. 46-53, set./out. 2000.

SÁ, A. L. de. **Os valores intangíveis da riqueza patrimonial e a contabilidade do intelectual.** <http://www.lopesdesa.com.br>. Acesso em 01 jun.2002.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik **O valor do intangível.** HSM Management. Revista de Informação e Conhecimentos para Gestão Empresarial. São Paulo – SP: ano 4, nº 22, p.66-69, set/out/2000.

<<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/mensuracao.htm>> acesso em 23-10-2011

<<http://amigonerd.net/trabalho/6496-capital-intelectual>> acesso em 23-10-2011

<<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/capintel.htm>> - 23-10-2011

<http://internativa.com.br/artigo_conhecimento_08.htm> acesso em 23-10-2011