



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA  
CAMPOS I- CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**THAMIRES MEDEIROS MONTE**

**A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL COMO  
DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO  
DE CASO**

**CAMPINA GRANDE - PB  
2016**

**THAMIRES MEDEIROS MONTE**

**A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL COMO  
DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO  
DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso- TCC  
apresentado ao departamento do curso de  
Ciências Contábeis, da Universidade Estadual  
da Paraíba como requisito parcial à obtenção  
do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

**CAMPINA GRANDE - PB  
2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M772i Monte, Thamires Medeiros  
A importância do capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações [manuscrito] : um estudo de caso / Thamires Medeiros Monte. - 2016.  
23 p.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2016.  
"Orientação: Profa. Ma. Anne Isabelly Pereira das Neves, Administração e Economia".

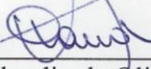
1. Ativos intangíveis. 2. Capital intelectual. 3. Vantagem competitiva. 4. Conhecimento humano. I. Título.

21. ed. CDD 652

**THAMIRES MEDEIROS MONTE**

**A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL COMO  
DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES: UM  
ESTUDO DE CASO**

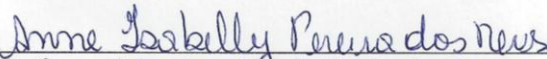
Este Trabalho de Conclusão de Curso – TCC foi julgado adequado para obtenção do título de graduada em Ciências Contábeis, sendo aprovada em sua forma final.



---

Professor Esp. Claudio de Oliveira Leôncio Pinheiro  
Coordenador do Trabalho de Conclusão de Curso

Professores que compuseram a banca:



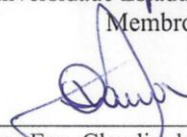
---

Professora Msc. Anne Isabelly Pereira das Neves  
Universidade Estadual da Paraíba  
Orientadora



---

Professor Msc. Ricardo Ferreira Dantas  
Universidade Estadual da Paraíba  
Membro



---

Membro Professor Esp. Claudio de Oliveira Leôncio Pinheiro  
Universidade Estadual da Paraíba  
Membro

**CAMPINA GRANDE – PB, 04 DE MAIO DE 2016.**

## RESUMO

THAMIRES, Thamires Medeiros Monte. **A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO.** 2016. 20 fls. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2016.

No atual cenário de mudanças pela qual o mercado vem passando, tanto econômicas como tecnológicas, políticas e sociais, é possível observar transformações na estrutura das organizações. Tais mudanças são reflexos de uma nova era, denominada de era do conhecimento. Dessa forma o conhecimento humano se configura como um dos principais fatores de geração de riquezas para as empresas, onde a utilização eficiente desses elementos representam armas competitivas, tornando-se um recurso estrategicamente relevante. Nesse contexto, o capital intelectual tem demonstrado a cada dia sua importância para criação de valor corporativo em todos os tipos de processos organizacionais. Podemos dizer que esses ativos são os principais motores de crescimento e competitividade no mercado dinâmico atual. Dentro dessa perspectiva o artigo tem como objetivo analisar a partir de uma revisão teórica os conceitos, classificação e mensuração do capital intelectual, além de avaliar através de um estudo de caso a importância desse elemento como fonte de vantagem competitiva. Trata-se de um estudo exploratório, com a utilização de técnicas qualitativas na coleta e análise dos dados. Para alcançar o objetivo da pesquisa foi aplicado um questionário em uma empresa prestadora de serviços situada na cidade de Campina Grande - PB. Nos resultados obtidos pode-se evidenciar que as iniciativas para o desenvolvimento do capital intelectual estão presentes de maneira ativa na empresa, além de corroborar sobre a importância do capital intelectual como um diferencial indispensável para obter vantagem competitiva.

**PALAVRAS CHAVE:** Ativos intangíveis. Capital intelectual. Vantagem competitiva.

## 1 INTRODUÇÃO

Devido as grandes mudanças da economia, tecnologia, sociedade e política, nessas últimas décadas, as empresas têm passado por um processo de adaptação a fim de acompanhar essas rápidas transformações. A globalização é um fenômeno mundial e irreversível e para que as organizações possam garantir sua sobrevivência e continuidade de forma sustentável, num ambiente cada vez mais competitivo, o conhecimento adquire uma posição importante, tornando-se um diferencial de mercado.

Nesse contexto, segundo Rolim (2009) os ativos tangíveis que eram os principais símbolos de riqueza empresarial, começam a abrir espaço para os ativos intangíveis, que assumem o papel de novos propulsores de desenvolvimento das organizações. Crisóstomo (2009) afirma que a lei 11.639/2007 separou de forma definitiva os bens imateriais (intangíveis) dos bens materiais (imobilizado) e que tal modificação representou avanço no tratamento dos ativos intangíveis.

A partir da percepção de uma nova economia competitiva e globalizada, é possível observar um crescente interesse das empresas pela forma de como conduzir e gerir seus ativos intangíveis. As facilidades criadas pela globalização da economia e pelo comércio eletrônico, estimulou ainda mais a competição entre as empresas, estreitando limites e aumentando o nível de exigência, fazendo com que as empresas buscassem novas formas de vantagens competitivas, para se manterem “vivas” a longo prazo. Em decorrência disto, as empresas começaram a perceber a existência de um novo fator de produção a ser gerenciado: o capital intelectual.

O capital intelectual tem demonstrado a cada dia sua importância para a criação de valor corporativo em todos os tipos de processos das organizações. A fim de crescer e se tornarem sustentáveis as empresas precisam desenvolver a capacidade de gerenciar o intelecto humano, e de principalmente, convertê-lo em produto e serviço útil, buscando competitividade e um melhor desempenho organizacional.

A importância do capital intelectual como agregador de valor para as empresas é um ponto que merece destaque, podemos dizer que esses ativos são os principais motores de crescimento e competitividade no mercado dinâmico atual.

Dessa forma, o trabalho tem como objetivo analisar a partir de uma revisão teórica os conceitos, classificação e mensuração do capital intelectual, além de avaliar a importância desse elemento como fator de geração de competitividade para as empresas através de um estudo de caso.

Diante dessas considerações iniciais, o presente artigo busca responder ao seguinte questionamento: qual a importância do capital intelectual como fator de vantagem competitiva para as empresas?

A pesquisa justificou-se do pressuposto que o interesse sobre o capital intelectual tem tido um crescimento significativo pelas empresas que buscam se diferenciar em seus mercados e alcançar vantagens competitivas através do conhecimento. Para isso foi elaborado e aplicado um questionário de pesquisa em uma empresa para apurar se os gestores conseguem identificar o capital intelectual da empresa como uma forma de vantagem competitiva.

A seguir, neste estudo é feita uma breve introdução, logo após o referencial teórico, que trás uma rápida abordagem sobre contabilidade, ativos tangíveis e intangíveis, discorre

ainda sobre capital intelectual e apresenta seus três tipos: capital humano, capital estrutural e capital relacional, finalizando a parte conceitual abordando as vantagens competitivas do capital intelectual. Em seguida apresentam-se os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa e os resultados encontrados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Contabilidade**

Devido às transformações ocorridas na sociedade nos últimos anos, que culminaram com a globalização da economia, foram desenvolvidos, por consequência, métodos, conceitos e práticas contábeis para acompanhar essas mudanças, convertendo paradigmas e adentrando a realidade da internacionalização das normas contábeis nacionais, possibilitando dessa forma, uma integração maior com a economia mundial.

De acordo com Blake e Amant (1993) a adequação aos moldes internacionais buscou alcançar alguns objetivos, tais como: difundir competências na área contábil, atender as necessidades dos investidores e facilitar as atividades das empresas transnacionais entre outros.

A contabilidade vem atravessando constantes mudanças, não apenas legais, mas também práticas. Vivemos uma nova realidade, um novo modo de olhar a contabilidade, por isso, torna-se de suma importância à contabilidade acompanhar essas transformações, fornecendo informações que auxiliem na forma de mensuração não só dos custos dos produtos e no desempenho gerencial, mas a cima de tudo, colaborando na mensuração do patrimônio tangível e intangível das entidades, proporcionando maior compatibilidade e confiabilidade, cumprindo assim com o seu principal objetivo que é de fornecer a seus diversos usuários informações necessárias, que reflitam a realidade da empresa, de forma a apoiar-los na tomada de decisões ou na formação de suas avaliações.

### **2.2 Ativo**

Para Contabilidade, o termo ativo, representa o conjunto de bens e direitos pertinentes a uma empresa em determinado momento, resultados de eventos passados, no qual se espera

obter futuros benefícios econômicos. Sob essa ótica, lembram Iudicibus e Marion (2009) que, para que um item seja classificado como ativo, é necessário atender quatro requisitos simultaneamente: bens ou direitos; de propriedade da empresa; mensurável monetariamente; benefícios presentes ou futuros.

Segundo o qual:

I – deve ser considerado modernamente, em primeiro lugar, quanto à sua controlabilidade por parte da entidade, subsidiariamente quanto à sua propriedade e posse;

II – precisa estar incluído no ativo, em seu bojo, algum direito específico a benefícios futuros (por exemplo, a proteção à cobertura de sinistro, como direito em contraprestação ao prêmio de seguro pago pela empresa) ou, em sentido mais amplo, o elemento precisa apresentar uma potencialidade de serviços futuros (fluxo de caixa futuros) para a entidade;

III – o direito precisa ser exclusivo da entidade; por exemplo, o direito de transportar a mercadoria da entidade por uma via expressa embora benéfico, não é ativo, pois é geral, não sendo exclusivo da entidade (IUDICIBUS, 2009, p. 125).

A Norma Contabilística e de Relato Financeiro (NCRF) 1 – Estrutura e Conteúdo das Demonstrações Financeiras classificam os ativos como correntes e não correntes, podendo ser tangíveis, intangíveis e financeiros. A classificação está relacionada com a liquidez dos ativos e tem por objetivo alcançar o melhor resultado, satisfazendo as necessidades de informações do usuário em questão.

Encaminha-se para a conclusão desse tópico, abordando uma parte importante, a mensuração dos ativos. Sendo a contabilidade uma ciência que estuda, interpreta e registra os fenômenos que afetam o patrimônio de uma entidade, a mensuração torna-se uma característica essencial. De acordo com Hendriksen e Van Breda (2007) a mensuração é o processo de atribuição de valores monetários significativos a objetos ou eventos associados a uma empresa, e obtido de modo a permitir agregação ou desagregação, quando exigida em situação específica.

A mensuração de um ativo pode ser dividida em duas classes: valores de entrada, considerando o custo histórico, o custo histórico corrigido, o custo corrente, o custo corrente corrigido. E os valores de saída em relação a preços correntes de saída, ou valor realizável líquido, os valores de liquidação, os equivalentes correspondentes de caixas, os valores descontados de entradas de caixa futuro, como também em seus aspectos favoráveis e desfavoráveis de aplicação.

Outro fator importante a ser citado, são os critérios de reconhecimento dos ativos. De acordo com Hendriksen e Van Breda (1999) os ativos devem ser reconhecidos quando



preencherem os seguintes requisitos: corresponderem à definição de ativo; serem relevantes; a informação é capaz de fazer diferença na tomada de decisões; serem mensuráveis; existência de um atributo relevante de mensuração confiável; terem valor preciso.

Levando em consideração essas definições, existem argumentos de que os ativos intangíveis, por não atender algumas dessas definições, devem ser tratados de forma diferenciada dos ativos tangíveis.

### 2.3 Ativos intangíveis

Conforme o autor Matheus (2003) “Alguns elementos e recursos presentes dentro da empresa podem ser de difícil identificação e mensuração. A esses elementos e recursos pode ser dada a definição de ativos intangíveis”.

Ratificando essa interpretação:

Os ativos intangíveis, chamados por alguns de ativos invisíveis, por outros de ativos intelectuais, dentre tantas outras denominações atuais, formam, de acordo com Hendriksen e Van Breda (1999) uma das áreas mais complexas e desafiadoras da contabilidade e, provavelmente, também das finanças empresariais. Parte dessa complexidade deve-se as dificuldades de identificação e definição desses ativos, mas certamente os maiores obstáculos estão nas incertezas quanto à mensuração de seus valores e a estimação de suas vidas úteis. (PEREZ; FAMÁ, 2016, p. 13).

Pode-se dizer que no Brasil o registro dos ativos intangíveis no Balanço Patrimonial das empresas, deu-se somente com o advento das Leis nº 11.638/2007 e nº 11.941/2009, que tornou compulsória a introdução do grupo Intangível no Ativo Não Circulante, reconhecendo dessa forma o crescimento de fatores extras contábeis que são determinantes para diminuir as lacunas existentes entre o valor contábil e o valor de mercado das empresas.

Para adaptar-se a forma de evidenciar as informações no padrão das normas internacionais, a estrutura do Balanço Patrimonial sofreu as seguintes alterações:

<b>QUADRO I – Comparativo do Balanço Patrimonial</b>	
De acordo com a Lei nº 6.404/76	De acordo com as Leis nº 11.638/07 e nº 11.941/09
ATIVO	ATIVO
Circulante	Circulante

Realizável a Longo Prazo Permanente - Investimentos - Imobilizado - Diferido	Não Circulante - Realizável a Longo Prazo - Investimentos - Imobilizado - Intangível
PASSIVO	PASSIVO
Circulante Exigível a longo Prazo Resultado de exercícios Futuros	Circulante Não Circulante
PATRIMONIO LIQUIDO	PATRIMONIO LIQUIDO
Capital Social Reserva de Capital Reserva de Reavaliação Reserva de Lucros Lucros ou Prejuízos Acumulados	Capital Social Reserva de Capital Ajuste de Avaliação Patrimonial Reserva de Lucros Ações em Tesouraria Prejuízos Acumulados

**FONTE: Elaborado pela autora**

A partir dessas mudanças, faz-se necessário destacar alguns pré-requisitos básicos para que ocorra o reconhecimento do ativo intangível. Citamos a definição e os critérios de reconhecimento e mensuração tratados no Comitê de Pronunciamentos Contábeis - (CPC) 04, conforme descritos abaixo.

Quanto à definição, ativo intangível deve ser um ativo não monetário identificável sem substância física. Pode ser identificado como intangível, quando: a) for separável, isto é, capaz de ser separado ou dividido da entidade e vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado, individualmente ou em conjunto com um contrato, ativo ou passivo relacionado, independente da intenção de uso pela entidade; b) resultar de direitos contratuais ou de outros direitos legais, independentemente de tais direitos serem transferíveis ou separáveis da entidade ou de outros direitos e obrigações. (CPC 04, 2010, p. 07).

Deve ser reconhecido como ativo intangível apenas quando:

a) for provável que os benefícios econômicos futuros esperados atribuíveis aos ativos serão gerados em favor da entidade; b) o custo do ativo passa a ser mensurado com confiabilidade. A entidade deve avaliar a probabilidade de geração de benefícios econômicos futuros utilizando premissas razoáveis e comprováveis que representem a melhor estimativa da administração em relação ao conjunto de condições econômicas que existirão durante a vida útil do ativo. A entidade deve utilizar seu julgamento para avaliar o grau de certeza relacionado ao fluxo de benefícios econômicos futuros atribuíveis ao uso do ativo, com base nas evidências disponíveis no momento do reconhecimento inicial, dando maior peso às evidências externas. (CPC 04, 2010, p. 09).

Com relação à mensuração, ainda de acordo com o CPC 04, deve ser feita inicialmente pelo seu custo.

Destacando a importância dos ativos intangíveis, encontramos a citação de Vasconcelos e Ferreira (2004) no qual, classifica-os em dois grupos: os ativos intangíveis “identificáveis” (ex: marcas, patentes, franquias, etc.) e os “não identificáveis” que contemplam, principalmente, os ativos humanos (capital intelectual) e outros fatores como qualidade, confiabilidade, tecnologia, lealdade dos clientes, etc.

Nessa direção, Kaplan e Norton (2004) ressaltam como ativos intangíveis mais importantes: o capital humano (as habilidades, os conhecimentos, o talento que os empregados de uma empresa possuem), o capital da informação (suas informações e dados que são armazenados em redes de computadores) e o capital da organização (a cultura da empresa, sua liderança, etc).

Esses ativos são importantes para a criação de valor corporativo, de acordo com Andriessen (2004) podemos destacar algumas das principais características da economia dos ativos intangíveis:

- Conhecimento substitui o trabalho e o capital como recursos fundamentais na produção; e intangíveis como marcas criam uma parte substancial do valor adicionado das empresas.
- Produtos e processos de negócios se tornaram intensivos em conhecimento.
- A economia dos intangíveis é uma economia onde os serviços são tão importantes como produtos.
- As características de trabalho mudaram. Força física e destreza são substituídas por trabalhadores do conhecimento que criam a maior parte do valor adicionado.
- A gestão dos intangíveis é diferente de recursos tangíveis ou financeira.

Os ativos intangíveis possuem uma característica específica, sua singularidade. O que os torna ativos únicos, difíceis de adquirir, de desenvolver e copiar, com a possibilidade até de serem protegidos legalmente. Essa característica assegura uma posição de destaque no ambiente dos negócios, sendo um importante elemento de diferenciação.

Na busca pelo crescimento, as empresas precisam ser capazes de gerir os fatores intangíveis, isso inclui a aprendizagem organizacional, processos internos e estrutura externa. Desse modo, os intangíveis tornam-se uma base para a capacidade de inovação de uma organização e com isso, apresentando-se como uma fonte primordial dos benefícios econômicos futuros.

## **2.4 Capital intelectual**

Podemos dizer que o capital intelectual é um “bem intangível” composto e construído pelo desenvolvimento intelectual das pessoas que trabalham nas entidades.

Rezende (2013) conceitua como o capital que reside na cabeça das pessoas proveniente do trabalho e criação do intelecto, e no contexto da empresa como toda experiência acumulada pelo esforço de pesquisa de novos produtos e métodos de trabalho.

Na visão de Mendes e Popadiuc (2003) o capital intelectual possui uma abordagem mais coletiva, não consistindo apenas no conjunto de conhecimento de um grupo, mas na capacidade do coletivo de conhecer, e depende do processo de troca entre as partes envolvidas. Nesse caso a interação social é a principal responsável pela criação e desenvolvimento do capital intelectual.

O conhecimento é o poder no mundo atual, a partir desse argumento, é possível destacar:

O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administra-lo, encontrar e estimular o capital intelectual armazena-lo, vende-lo e compartilha-lo, tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das pessoas, das empresas e dos países. [...] o capital intelectual constitui o material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza. Uma vez que o descobrimos e exploramos, somos vitoriosos. A gerência dos ativos intelectuais se tornou a tarefa mais importante dos negócios porque o conhecimento tornou-se o fator mais importante de produção. O capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. (STEWART, 1998, p. 11-23).

Para fins teóricos Martinez (1999), Guthrie (2001) e Marques e Simon (2003) dividiram o capital intelectual em três elementos, denominado de: capital humano, capital estrutural e capital relacional.

Podemos citar alguns exemplos de elementos do capital intelectual, conforme mostra o quadro II:

<b>QUADRO II – Elementos do Capital Intelectual</b>		
<b>Capital Humano</b>	<b>Capital Estrutural</b>	<b>Capital Relacional</b>
Educação Formal	Uso Efetivo do conhecimento existente	Marcas
Espírito Empreendedor	Mecanismos de transmissão do conhecimento	Lealdade dos Clientes
Conhecimento Técnico	Alinhamento do conhecimento com a estratégia	Canais de Distribuição
Know-how / Experiência	Cultura corporativa / Organizacional	Parcerias
Habilidade de Liderança	Propriedade Intelectual	Franquias
Espírito de time	Marcas e Patentes	Clientes
Estabilidade	Ativos de infraestrutura	Market Share
Habilidade de Planejamento	Filosofia da gestão	Faturamento
Satisfação / Motivação	Processos	Duração do Relacionamento com clientes
Investimento em Treinamento	Situação Financeira	Satisfação dos Clientes
Baixa Rotatividade	Sistemas de Informação	Investimento em Pós Venda
Quantidade de funcionários com dedicação exclusiva	Custo do Erro administrativo	Ranking de Clientes
	Investimento em Tecnologia da Informação	Relacionamento com Fornecedores
	Eficiência da estrutura Organizacional	Alianças Estratégicas

**FONTE: Martinez (1999), Guthrie (2001) e Marques e Simon (2003) adaptado**

Podemos dizer que o capital intelectual de uma empresa é uma dos fatores influenciadores no crescimento das organizações proporcionando uma competitividade natural pelo sucesso profissional e pessoal dos colaboradores.

A vantagem competitiva ocasionada pelo capital intelectual nas organizações proporciona mudanças significativas ao contexto empresarial realizando crescimento de acordo com os objetivos realizados e visando objetivos a realizar.

Podemos dizer que o capital intelectual de uma empresa é a soma de seu capital humano, capital estrutural e capital relacional. Para aplica-lo de forma apropriada, é necessário que se administre o conhecimento de forma a capturar, armazenar, recuperar e analisar conhecimentos pertinentes aos três tipos de capital.

Podemos afirmar que o capital intelectual é tão importante quanto o capital financeiro para se atingir objetivos de uma empresa. Possibilita uma melhor análise das habilidades para gerar lucros potenciais, do que os padrões convencionais, agrega valores aos produtos, serviços e profissionais, sendo um grande instrumento que auxilia a administração na tomada de decisões.

#### **2.4.1 Capital humano**

O capital humano, também denominado de “ativo humano” compreende todo conhecimento, talento e competências acumulados pelas pessoas, sua capacidade de criatividade e inovação, incluindo também os valores, cultura e filosofia da empresa. Straioto (2000) discorre sobre o assunto e considera o capital humano um recurso empresarial e por isso deve ser considerado um ativo pela capacidade de gerar benefícios futuros para a empresa.

Para explicar, analisar ou medir o capital humano, os autores Bontis (1999), Pablos (2004) e Coser (2012) apresentam a subdivisão desse elemento em:

- a) Competências: abrange as habilidades, as formações e a experiência das pessoas;
- b) Atitudes: trata dos fatores comportamentais, como a motivação e as qualidades de liderança;

c) Agilidade intelectual: engloba a habilidade dos membros da organização, para inovar, empreender e adaptar-se as novas circunstâncias.

De acordo com Stewart (1998) existem algumas medidas que permitem avaliar o nível de conhecimento das pessoas de uma organização, são elas:

- O número médio de anos de experiências dos funcionários em suas profissões;
- A rotatividade de especialistas;
- Senioridade entre os especialistas;
- Valor agregado por especialista e por funcionário;
- Percentual de clientes que “aumentam a competência”. Estes clientes devem ser entendidos como aqueles que propõem projetos que desafiam a competência dos funcionários da empresa e que são valiosos porque os funcionários aprendem com eles;
- Percentual de novatos (com menos de dois anos de experiência).

Stewart (1998) ainda ressalta que o capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização. Portanto o espírito empreendedor, investimento em educação e treinamentos, constitui muitas vezes o diferencial das empresas em relação a suas concorrentes.

Podemos dizer que o capital humano é o que gera o capital estrutural e vice-versa. Pois é necessário estabelecer algumas estruturas dentro da empresa como, sistemas de informação, processos e técnicas estruturadas para que o capital humano tenha recursos para realizar suas atividades.

#### **2.4.2 Capital estrutural**

O capital estrutural é toda infraestrutura que apoia o capital humano. São os ativos intangíveis que estão relacionados com a estrutura e os processos de funcionamento interno e externo da organização.

Para melhor compreensão, Edvinsson (1997) propõe a seguinte subdivisão para o capital estrutural:

**Capital organizacional:** abrange todos os mecanismos que servem para impulsionar a competência dos colaboradores, tais como os planejamentos estratégicos, conhecimento técnico, controles internos, filosofia de gestão, sistemas de informação.

**Capital de inovação:** Compreende tudo que possibilite a capacidade de inovação e renovação dentro da empresa. Toda propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços. Podemos citar como exemplos disso, as marcas, patentes e direitos autorais da empresa.

**Capital de processos:** são o conjunto de técnicas e programas voltados aos colaboradores que favorece o aumento da eficiência na produção ou na prestação de um serviço, com a finalidade de agregar valor as operações da empresa.

Schmidt e Santos (2002) falam que o capital estrutural é a transformação do conhecimento, do compartilhamento, da criatividade e da experiência, que devem ser estruturados com auxílio de tecnologia da informação, das telecomunicações, banco de dados e de descrição de processos, a fim de reter na empresa o conhecimento humano.

### 2.4.3 Capital relacional

A partir do momento em que capital intelectual torna-se geração de renda, surge o capital relacional, também chamado de capital de clientes. Considerado por Stewart (1998) como o ativo intangível mais valioso da organização, pois esta associada aos relacionamentos contínuos com as pessoas e organizações para as quais as empresas vendem seus produtos e serviços.

O autor ainda enfatiza que:

O capital do cliente é muito semelhante ao capital humano: não se podem possuir os clientes do mesmo modo como não se podem possuir pessoas. Mas da mesma forma que 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. (Stewart, 1998, P. 138).

Podemos dizer que a qualidade e o fortalecimento da base de clientes de uma organização, como também o seu potencial para gerar novos clientes no futuro, são fatores essenciais para o sucesso. É importante sempre inovar, ter conhecimento das necessidades dos



clientes e antecipar soluções e investimentos no pós-venda, buscando a satisfação e lealdade para com a marca e produtos da empresa.

De acordo com Figueiredo (2003) as organizações passam a ser um diferencial no mercado se conseguirem aliar os três pilares do capital intelectual: Capital humano, Capital estrutural e Capital de clientes, sendo nenhum desses, mais importante que o outro.

## **2.5 Capital intelectual como estratégia competitiva**

Cabe enfatizar que nas últimas décadas, foi possível perceber que o conhecimento e a informação tornaram-se privilegiados geradores de riquezas.

No atual cenário em que estão inseridas as organizações, cada vez mais se fala em conhecimento, competência, habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, capacidade inovadora, dentre outros fatores que influenciam as empresas tornando-as mais competitivas. A competição está associada à capacidade de transformar informação em conhecimento, e conhecimento em ação de negócios, onde o valor dos produtos ou serviços depende, cada vez mais, do percentual de tecnologia e inteligência a eles agregados.

Nesse contexto, Crawford (1994) fala que “as empresas que estão melhores posicionadas com os recursos-chave da competitividade, capital humano, conhecimento e informação, são as que possuem maior probabilidade de prosperar, obter grandes lucros e bom fluxo de caixa”.

Lev (2001) fala que os ativos intangíveis passaram a ter força através da combinação única de dois fenômenos:

a) a intensificação da competição nos negócios gerada pela globalização do comércio, pela desregulamentação de setores-chave das economias, como telecomunicações, eletricidade, transporte e infraestrutura e etc; e

b) o avanço da tecnologia da informação e a consolidação da internet.

Ainda segundo o autor, estes dois fenômenos, um de caráter político e econômico e o outro tecnológico, têm afetado a estrutura e a estratégia das empresas e elevado os intangíveis a categoria de maior direcionador de valor das empresas nos países desenvolvidos.

Dentro dessa perspectiva, podemos dizer que o capital intelectual da empresa ocupa um papel estratégico, e se transformará em vantagem competitiva se a organização souber usa-lo e desenvolve-lo.

Garcia-Ayuso (2003) destaca os ativos intangíveis como fontes fundamentais de vantagens competitivas, devendo ser identificados, medidos e controlados, a fim de proporcionar uma gestão eficaz e eficiente das organizações.

Podemos concluir que esses ativos são os principais motores de crescimento e competitividade no mercado dinâmico atual, motivado de forma positiva as empresas, estimulando o aperfeiçoamento constante, trazendo como consequência um aspecto muito mais eficiente em todos os processos organizacionais.

### **3 METODOLOGIA**

Para realização deste estudo fez-se necessário uma revisão bibliográfica, que forneceu subsídios necessários para o referencial teórico. Portanto foi feito um levantamento de livros, artigos, teses, trabalhos publicados na internet que tivessem relação com o tema de estudo.

Quanto ao critério de natureza das variáveis a pesquisa se classifica como qualitativa, pois, envolveu a compreensão dos significados e características do ambiente estudado. Quanto aos objetivos e características específicos, trata-se de uma pesquisa exploratória, por visar aumentar o conhecimento sobre o tema abordado.

A pesquisa se caracterizou por ser um estudo de caso. Conforme Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coleta e análise de dados.

Para atingir o objetivo da pesquisa, a técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário, o qual foi aplicado ao gestor da empresa objeto de estudo dessa pesquisa. O questionário foi elaborado e organizado de acordo com a escala de Likert, construído de modo gradativo variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Segundo Mattar (2001) nesse método é atribuído a cada item de resposta um numero que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação.

O questionário foi composto com base nos indicadores apresentados por Martinez (1999), Guthrie (2001) e Marques e Simon (2003), onde são evidenciados um dos elementos

do capital intelectual (capital humano, capital estrutural e capital relacional) para cada afirmação posposta.

### **3.1 Perfil da empresa pesquisada**

A empresa analisada é uma prestadora de serviços, localizada em Campina Grande, Paraíba, fundada em 1999, com o objetivo de fornecer as mais eficientes e modernas soluções baseadas em tecnologia da informação, é uma empresa que se dedica ao atendimento das necessidades dos clientes no ramo da tecnologia, através do desenvolvimento de softwares que possibilitam soluções praticas para todas as situações gerenciais.

A missão principal de todos na empresa é oferecer os melhores serviços de tecnologia, mantendo sempre um alto padrão de qualidade e uma política de um bom relacionamento interno. O nome da empresa não será divulgado, pois, não houve autorização por parte dos responsáveis.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

A análise dos dados é apresentada de forma descritiva em função dos aspectos e dimensões considerados no modelo desenvolvido para esse estudo.

De um modo geral as respostas se posicionaram entre, “concordo totalmente” e “nem discordo e nem concordo”. Dessa forma podemos concluir que há na empresa pesquisada um bom domínio por parte do gestor sobre o conceito estudado.

A partir da análise dos dados levantados referentes aos três tipos de ativos, podemos dizer de forma abrangente, que o gestor demonstrou conhecimento sobre os conceitos de capital intelectual e considerou este ativo um diferencial competitivo.

As respostas evidenciaram preparo do gestor para lidar com este conceito cada vez mais presente e necessário no ambiente empresarial contemporâneo.

### **4.1 Perfil do respondente**

O questionário foi aplicado ao gestor da empresa, pertencente ao sexo masculino, com faixa etária entre 31 a 40 anos e casado. Demonstrou um bom grau de conhecimento sobre o

assunto abordado, mostrando que a empresa está acompanhando as novas formas de gerir os ativos humanos, no qual se tornou imprescindível fator para se obter vantagens de mercado.

#### **4.2 Aspectos relacionados ao capital humano**

Os indicadores do capital humano foram abordados nas questões 01 a 08. Todavia, apesar de se tratar de uma empresa prestadora de serviços, foi respondido na questão de nº 1 “nem concordo e nem discordo” quando perguntado se o valor da empresa é determinado mais pelo capital intelectual que pelo financeiro, e também não há concordância total do respondente no item de nº 2 quando perguntado se o capital intelectual é o fator determinante dos resultados da empresa. Foi atribuído à sobrevivência e o crescimento da empresa ao intelecto e conhecimento dos colaboradores, porém, não houve “concordância total” quando perguntado no quesito de nº 3 se a empresa perde valor quando um colaborador é afastado.

Nas questões de nº 4 e nº 5 houve “concordância total” do respondente quando perguntado se que a empresa investe de forma periódica em capacitações, treinamentos e cursos para seus colaboradores, e que estes são sempre incentivados a estimular sua criatividade para inovar na realização de suas atividades. Nos itens de nº 6 e nº 7 quando perguntado se para empresa seus colaboradores são capacitados e possuem conhecimento e experiência desejada, houve “concordância total” por parte do respondente. No quesito de nº 8 a alternativa marcada foi “concordo” quando perguntado se para a empresa os processos para realização dos trabalhos são rápidos e eficientes.

Podemos concluir de um modo geral, que há na empresa um ambiente favorável para que os colaboradores exponham suas sugestões e críticas e que essa percepção é transformada em estratégias gerenciais e que a empresa busca capacitar seus colaboradores de forma continua mantendo assim, uma equipe mais eficiente. Além disso, é relevante destacar que o conhecimento, a inovação e o empreendedorismo, formam pilares importantes para as empresas que buscam por vantagens competitivas.

#### **4.3 Aspectos relacionados ao capital estrutural**

O capital estrutural foi abordado nas questões de 09 a 15. Em relação aos ativos de infraestrutura, quando perguntado ao respondente nos itens de nº 09 e nº 10 se há na empresa investimentos em tecnologias da informação e se esses sistemas de informação repassam de

forma adequada os dados da empresa, houve “concordância total” para as respostas. Na pergunta de nº 11 o respondente apenas concordou quanto ao fato de que as ideias criativas dos colaboradores são repassadas a todos na empresa. Já no quesito de nº 12 houve “concordância total” do respondente afirmando assim que a empresa tem uma filosofia incentivadora e participativa. No quesito de nº 13 quando perguntado se todas as informações obtidas pelas clientes são repassadas pelos colaboradores foi respondido “nem concordo e nem discordo” mostrando que nesse ponto a uma deficiência de comunicação na empresa. Uma comunicação interna eficiente é decisiva na construção de uma gestão participativa com abertura para mudanças e troca de informações importantes.

Nos itens de nº 14 e nº 15 houve “concordância total” para as perguntas, afirmando assim que, as sugestões feitas pelos colaboradores são na maioria das vezes implementadas na empresa e que a entrega dos produtos aos clientes é sempre feita de forma rápida e eficiente.

Cabe ressaltar que somente a infraestrutura de uma empresa não gera diferencial competitivo é necessário que exista capital intelectual capacitado.

#### **4.4 Aspectos relacionados ao capital relacional**

Os aspectos do capital relacional foram tratados nas questões 16 a 19. Quando perguntado no quesito de nº 16 se um bom relacionamento com os clientes trazia para a empresa vantagens de mercado, houve por parte do respondente “concordância total” para a afirmativa. Porém no item de nº 17 a resposta foi “nem concordo e nem discordo” quando perguntado se tem crescido de forma significativa a intensidade como a empresa atrai ou conquista novos clientes. Se empresa gerenciar seus clientes atuais de forma eficiente pode alcançar novos clientes através de recomendação, nada mais eficiente que a propaganda de um cliente satisfeito, assim o fluxo de novos clientes serão impactados pela indicação dos atuais que estão satisfeitos com os serviços oferecidos pela empresa.. Nos itens de nº 18 e nº 19 houve “concordância total” para as respostas, mostrando que a empresa tem um bom relacionamento com seus clientes e fornecedores, fazendo com que isso contribui de forma positiva para a qualidade de suas operações, e que devido esse bom relacionamento é possível identificar as necessidades de seus clientes. Entender o perfil de seus clientes, suas necessidades é uma forma de apontar para uma oportunidade de conseguir novos negócios.

A imagem da empresa é considerada um importante fator competitivo assegurando um melhor nível de serviços. É importante destacar também que o cliente é uma peça

fundamental, suas necessidades e expectativas devem ser antecipadas, e para que isto ocorra é necessário um bom relacionamento baseado em confiança, especialmente para empresas de serviços.

## **5 CONCLUSÃO**

Identificada a relevância dos recursos intangíveis para o desenvolvimento das organizações, essa pesquisa tem como objetivo analisar a partir de uma revisão teórica os conceitos, classificação e mensuração do capital intelectual, além de avaliar a importância desse elemento como fator de geração de competitividade para as empresas através de um estudo de caso.

Para tanto, foi elaborado e aplicado um questionário numa empresa prestadora de serviços, onde foi possível observar que a empresa está acompanhando as novas formas de gerir os ativos humanos, demonstrando entendimento sobre a importância do capital intelectual como um diferencial indispensável para obter vantagem competitiva.

Pode-se perceber que as iniciativas para o desenvolvimento do capital humano, capital estrutural e capital relacional estão presentes de maneira ativa na empresa, bem como a valorização de ações que promovem a geração de conhecimento, qualificação e treinamentos dos colaboradores, que auxiliam no desenvolvimento de habilidades, impulsionando assim, surgimento de novas ideias. Observou-se ainda que a empresa tem buscado formas para aproveitar o potencial intelectual dos seus colaboradores e conquistar cada vez mais um ambiente favorável à disseminação do conhecimento adquirido, podendo a partir disso extrair de seu capital intelectual o melhor que esse possa oferecer, transformando assim conhecimento em resultados econômicos.

Reconhecemos as limitações deste trabalho, ao fato que o estudo do capital intelectual é bastante complexo, sendo necessário um estudo mais aprofundado de cada elemento integrante do modelo de pesquisa, além de que, este trabalho evidenciou apenas a visão do gestor da empresa a respeito do capital intelectual, porém para torna-se mais eficiente e preciso deveria ser aplicado também, para os colaboradores, fornecedores e clientes da organização.

Por fim, considerando um ambiente em constante transformação com mudanças cada vez mais rápidas e significativas exigindo das organizações um processo de adaptação, no

qual o comportamento humano assume uma grande importância, podemos afirmar que o fator humano é a chave para a criação e realização com sucesso de vantagens competitivas. O sucesso de uma empresa é a soma, consequência natural e automática, do sucesso e realizações de cada um de seus executivos e colaboradores.

### **ABSTRACT**

In these times of changes for which the market has undergone, economic and technological, political and social it is possible to observe changes in the structure of organizations. Such changes are a reflection of a new era, called the knowledge era. By this way, human knowledge is configured as one of the major factors generating wealth for companies where the efficient use of these elements represents competitive advantages, making it a strategically important resource. In this context, intellectual capital has demonstrated, over and over, its importance for creating corporate value in all types of processes of organizations. It can be said that these assets are the main drivers of growth and competitiveness in nowadays dynamic market. In this perspective, this work aims to analyze from a theoretical review the concepts, classification and measurement of intellectual capital, in addition to studies using a case study of the importance of this element as a source of competitive advantage. This is an exploratory study, using qualitative techniques to collect and analyze the data. To achieve the objective of the research was a questionnaire in a service company in the city of Campina Grande-PB. The results can demonstrate that the initiatives for the development of intellectual capital are in an active way in the firm, in addition to corroborate the importance of intellectual capital as an essential differentiator for competitive advantage.

**KEYWORDS:** Intangible Assets. Intellectual Capital. Competitive Advantage.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Contabilidade e capital intelectual**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/ftp/denor/maria-thereza-usp.pdf>>. Acesso em: 17/02/ 2016.

COMITE DE PRONUCIAMENTOS CONTABEIS. CPC 04: Ativo Intangível. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em 22/02/2016.

FERNANDES, Glauca lemos. **A evolução do pensamento contábil brasileiro sobre o ativo intangível: uma análise sobre a forma de contabilização e as principais implicações nos demonstrativos financeiros no Brasil**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/25723>>. Acesso em: 11/03/ 2016

IUDICIBUS, Sergio. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KARSTEN, Jaime Luiz. **Capital Intelectual Novo Ativo das Empresas**. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-07.pdf>>. Acesso em: 15/02/ 2016.

Revista de negócios, Disponível em: <<http://www.unifin.com.br/content/arquivos/20111006165801.pdf>>. Acesso em: 29/02/ 2016.

SANTOS, Janice de Almeida. **O Capital Intelectual nas Organizações**. Disponível em: <[http://www.uva.br/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia\\_o\\_capital\\_intectual\\_organizacoes.pdf](http://www.uva.br/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia_o_capital_intectual_organizacoes.pdf)>. Acesso em: 10/03/2016.

SANTOS, José Luiz dos. SCHMIDT, Paulo. FERNANDES, Luciane Alves. MACHADO, Nilson Perinazzo. PINHEIRO, Paulo Roberto. GOMES, José Mário M. MARTINS, Marco Antônio. **Capital Intelectual: o recurso econômico do século XXI**. Disponível em: <<http://www.unifin.com.br/content/arquivos/20111006165801.pdf>> Acesso em: 02/02/16

SANTOS, Jose Luiz dos. GOMES, Jose Mario Matsumura. FERNANDES, Luciane Alves. PINHEIRO, Paulo Roberto. SCHMIDT, Paulo. **Ativos intangíveis: fonte de vantagem competitiva**. Disponível em :<<http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/viewFile/11227/6631>>. Acesso em: 28/02/2016.

SILVA, Larissa Milena Campelo. **Capital Intelectual**. Disponível em: <<http://nti.facape.br/socrates/Trabalhos/Capital%20Intelectual.htm>>. Acesso em: 0 2/03/2016.

VAZ, Caroline Rodrigues. INOMATA, Danielly Oliveira. VIEGAS, Claudia Viviane. SELIG, Paulo Mauricio. VARVAKIS, Gregório. **Capital intelectual: classificação, formas de mensuração e questionamento sobre usos futuros**. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/253>>. Acesso em: 23/02/2016.



## APÊNDICE A – QUESTIONARIO APLICADO NA PESQUISA

### PERFIL DO RESPONDENTE

#### 1. Gênero:

Feminino       Masculino

#### 2. Faixa etária

20 a 25       26 a 30       31 a 40       41 a 50       Acima de 51

#### 3. Estado Civil

Solteiro (a)     Casado (a)     Viúvo (a)     Outro

Assinale a melhor alternativa que indique seu grau de concordância para a performance competitiva da empresa sobre as afirmações. Marque de 1 a 5 conforme legenda abaixo:

1.Discordo Totalmente    2.Discordo    3.Nem discordo e nem Concordo    4.Concordo  
5.Concordo Totalmente.

	Afirmação	1	2	3	4	5
1	O Capital Intelectual é um fator determinante nos resultados obtidos pela empresa.					
2	O valor da empresa é determinado mais pelo capital intelectual que pelo financeiro.					
3	A empresa terá perdas se algum colaborador importante deixar a empresa.					
4	A capacidade individual dos colaboradores permite a combinação de conhecimentos e habilidades para inovar e realizar suas tarefas.					
5	A empresa investe em capacitações, treinamentos, cursos, para seus colaboradores de forma periódica.					
6	Os colaboradores da empresa são bastante capacitados.					
7	Os colaboradores possuem o conhecimento e a experiência desejada pela empresa.					
8	Os processos na empresa para realização dos trabalhos são rápidos e eficientes.					
9	É crescente na empresa os investimentos em tecnologia da informação.					
10	Os sistemas de informação da empresa repassam todos os dados de maneira adequada.					
11	As ideias criativas são repassadas a todos na empresa.					
12	A filosofia da empresa é incentivadora e participativa.					
13	As informações obtidas pelos clientes são sempre comunicadas a todos os colaboradores.					
14	As sugestões feitas pelos colaboradores são, na maioria das vezes, implementadas					
15	A entrega dos produtos aos clientes tem sido rápida e eficiente.					
16	Um bom relacionamento com o cliente confere para empresa vantagens de Mercado.					
17	Tem crescido significativamente a intensidade com que a empresa atrai ou conquista novos clientes ou negócios.					
18	A empresa tem um ótimo relacionamento de parceria com fornecedores e clientes de forma a contribuir com a qualidade de suas operações.					
19	A empresa identifica as necessidades dos clientes.					