

# OS ATIVOS INTANGÍVEIS E O CAPITAL INTELECTUAL

Arthur Hyppólito de Moura - 2004

# Sumário

- ✓ Mudanças na Sociedade Industrial - fatores e tendências
- ✓ Novos caminhos da organização
- ✓ Elementos críticos do diferencial competitivo
- ✓ Os recursos fundamentais da organização e os intangíveis
- ✓ Capital Intelectual/Ativos Intangíveis
- ✓ Condições básicas para a GC
- ✓ A Estratégia do Conhecimento

# MUDANÇAS NA SOCIEDADE INDUSTRIAL: FATORES E TENDÊNCIAS

# Fatores e Tendências - I

- ✓ Desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação
- ✓ “Salto” no ritmo das mudanças nos transportes e nas tecnológicas em geral
- ✓ Patamar comum atingido pelas empresas
- ✓ Esgotamento das estratégias de produtividade
- ✓ Busca por uma diferenciação competitiva
- ✓ Incremento do conceito de serviço

# Fatores e Tendências - II

## Aumento das empresas baseadas em serviços

Principalmente a partir da Segunda Guerra

**Exemplo:**

**Pesquisas** (J. Brian Quinn)

1988 - (USA) os serviços são responsáveis:

- por 77% do emprego
- pela maior parte do PIB

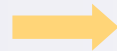
1990 - maior parte da valorização das empresas se deve a:

- serviços baseados em conhecimento
- sua potencialização em decorrência do desenvolvimento das tecnologias

# Novos Caminhos da Organização

## Era Industrial

FORNECEDOR



CLIENTE

## Era do Conhecimento



FORNECEDOR



CLIENTE



CLIENTE DO  
CLIENTE

**Sociedade  
Meio-ambiente**

**Relacionamentos**

# O Exemplo da Ford

Início dos anos 90: projeto integrado dos carros Taurus/Sable.  
Esta integração abrangeu:

- Compras
- Garantia de qualidade
- Marketing
- Vendas
- Distribuição
- Manutenção
- Pessoal
- Relações ambientais, jurídicas e de seguros



Multidisciplinaridade  
Coletivização  
Compartilhamento  
...

## Resultados:

- Redução de 250 milhões no custo do projeto tradicional
- Um carro exportável para a Europa e o Japão
- Expectativa de redução no ciclo e no projeto, de 5 a 6 anos, para 2<sup>1/2</sup> a 3<sup>1/2</sup> anos

# Mudança de Foco

## Da pergunta:

“Como melhor posicionar nossos produtos ou serviços?”

## Para a pergunta:

“Que competências essenciais (core) deveríamos desenvolver para sermos os melhores para os nossos clientes ?”

## ... mudando os objetivos

de... lucros imediatos

para... melhorias e excelência permanentes

## ... mudando a estratégia

Elementos críticos da cadeia de valor: atividades baseadas no conhecimento das pessoas e em relacionamentos

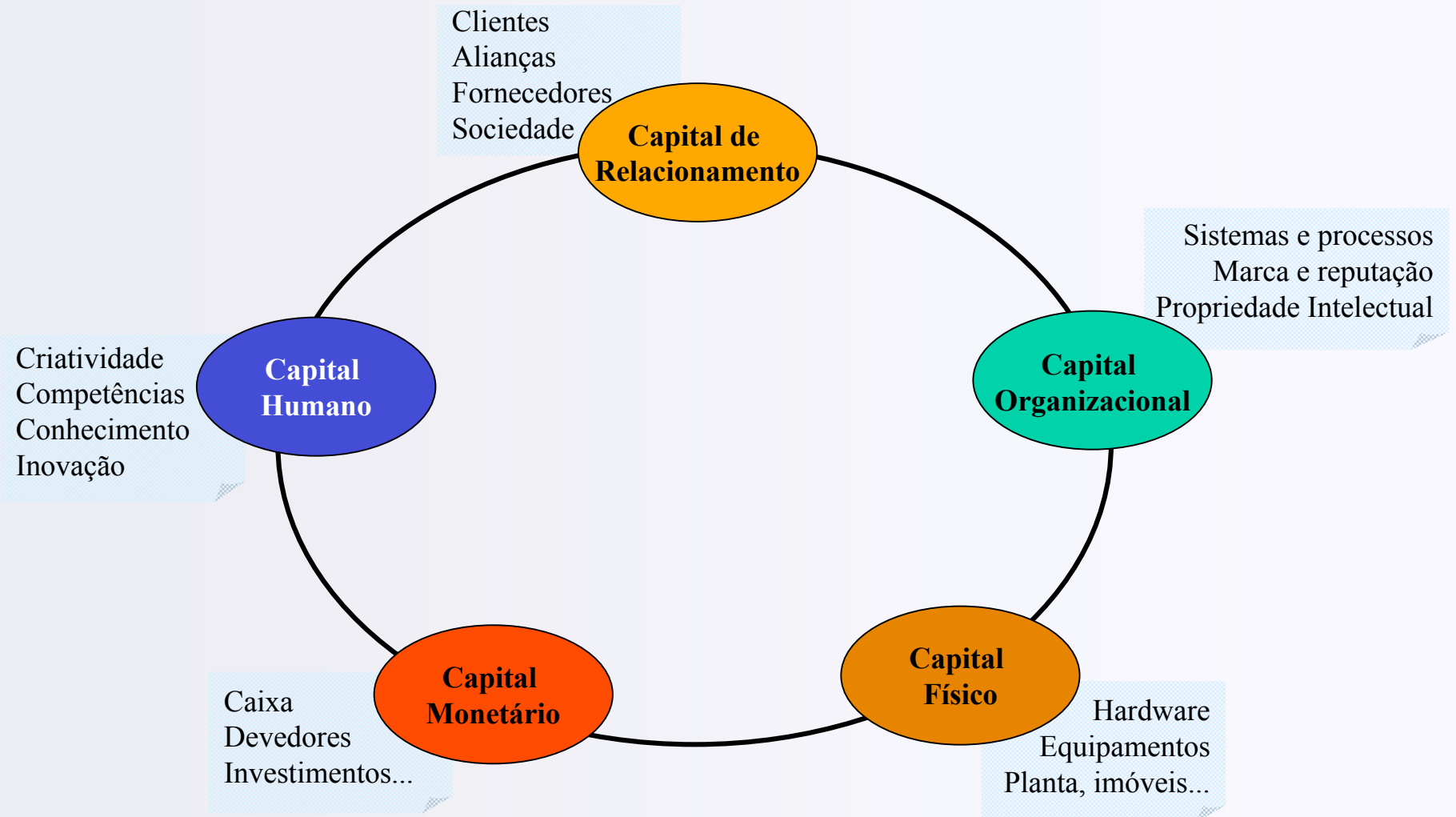


## **Elementos críticos do diferencial competitivo: valor e eficiência operacional**

- ➔ O conhecimento**
- ➔ Os serviços**
- ➔ Os processos**
- ➔ Os valores e a cultura**
- ➔ O gerenciamento**
- ➔ Os relacionamentos**
- ➔ O valor para o cliente**
- ➔ Uma outra abordagem dos recursos**

**Elementos críticos para as instituições públicas: principalmente, a busca da eficiência operacional e o incremento do valor de sua função pública/social**

# Recursos fundamentais da organização



# Os Intangíveis Entram em Cena

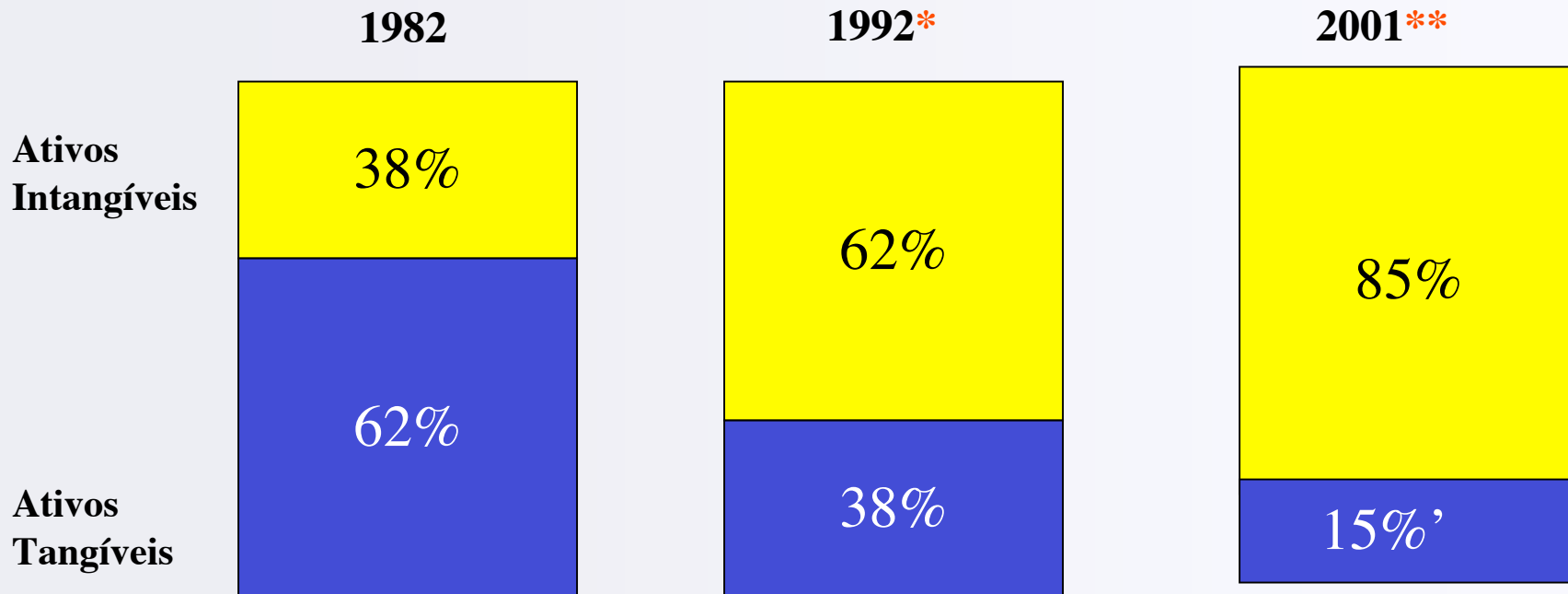


**Década de 1980: intensa busca por uma concepção e visão novas da empresa, objetivando a criação e extração de valor.**

**Neste movimento nasce o conceito de Capital Intelectual, como forma de evidenciar e potencializar a força dos recursos não materiais (intangíveis).**

# Os Intangíveis como Fonte de Valor

Incremento do valor dos Intangíveis



\* Brookings Institute

\*\*Baruch Lev Analysis of S&P 500 Companies

Fonte: Mislav Vu\_i\_

# **CAPITAL INTELECTUAL / ATIVOS INTANGÍVEIS**

# Ativos Intangíveis - algumas observações

**Ativos Intangíveis (Capital Intelectual):** componentes que não se encontram entre os ativos usualmente presentes nos balanços tradicionais. Resumidamente:



- Conhecimentos
- Patentes
- Competências
- Informações estratégicas
- Relacionamentos
- Processos proprietários
- ...

## Terminologia

80

### Ativos Intangíveis

- Estrutura Externa →
- Estrutura Interna →
- Competências →

90

### Capital Intelectual

- Capital de relacionamento
- Capital estrutural
- Capital humano

# Definição do Capital Intelectual

Várias definições, com diferentes ênfases

## Exemplos:

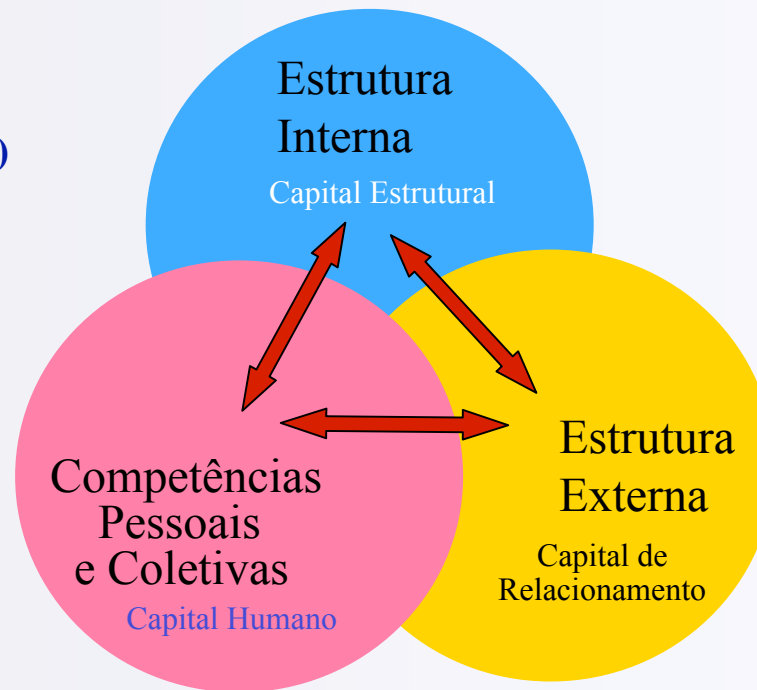
- ✓ “O tecido intelectual que foi formalizado, apreendido e completado para dar um ativo com valor agregado”.  
Thomas Stewart
- ✓ "A diferença entre o valor de uma empresa no mercado e o custo de reposição de seus ativos".  
Direction générale de la politique stratégique Industrie Canada
- ✓ "Todos os aspectos do conhecimento tácito e explícito, assim como o capital estrutural, seja ele explícito ou incorporado em tecnologia, ou em outras formas". Karl M. Wiig

# Os Ativos Intangíveis são **interdependentes**

As estratégias da **Gestão do Conhecimento** procuram enriquecer esses ativos:

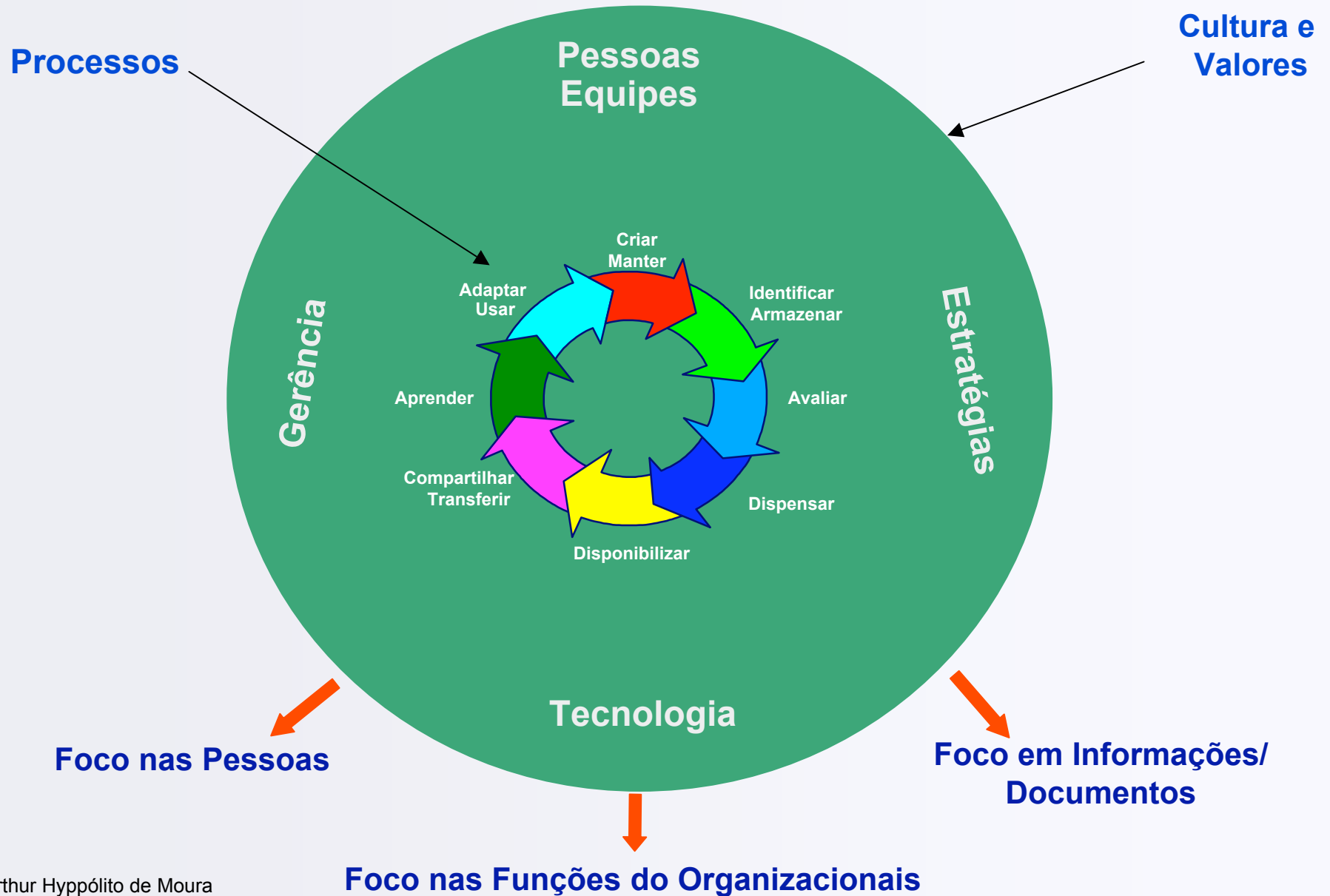
- **trabalhando cada um dos 3 "internamente"...**  
(de acordo com suas peculiaridades)

**... aproveitando os fluxos dos outros dois**

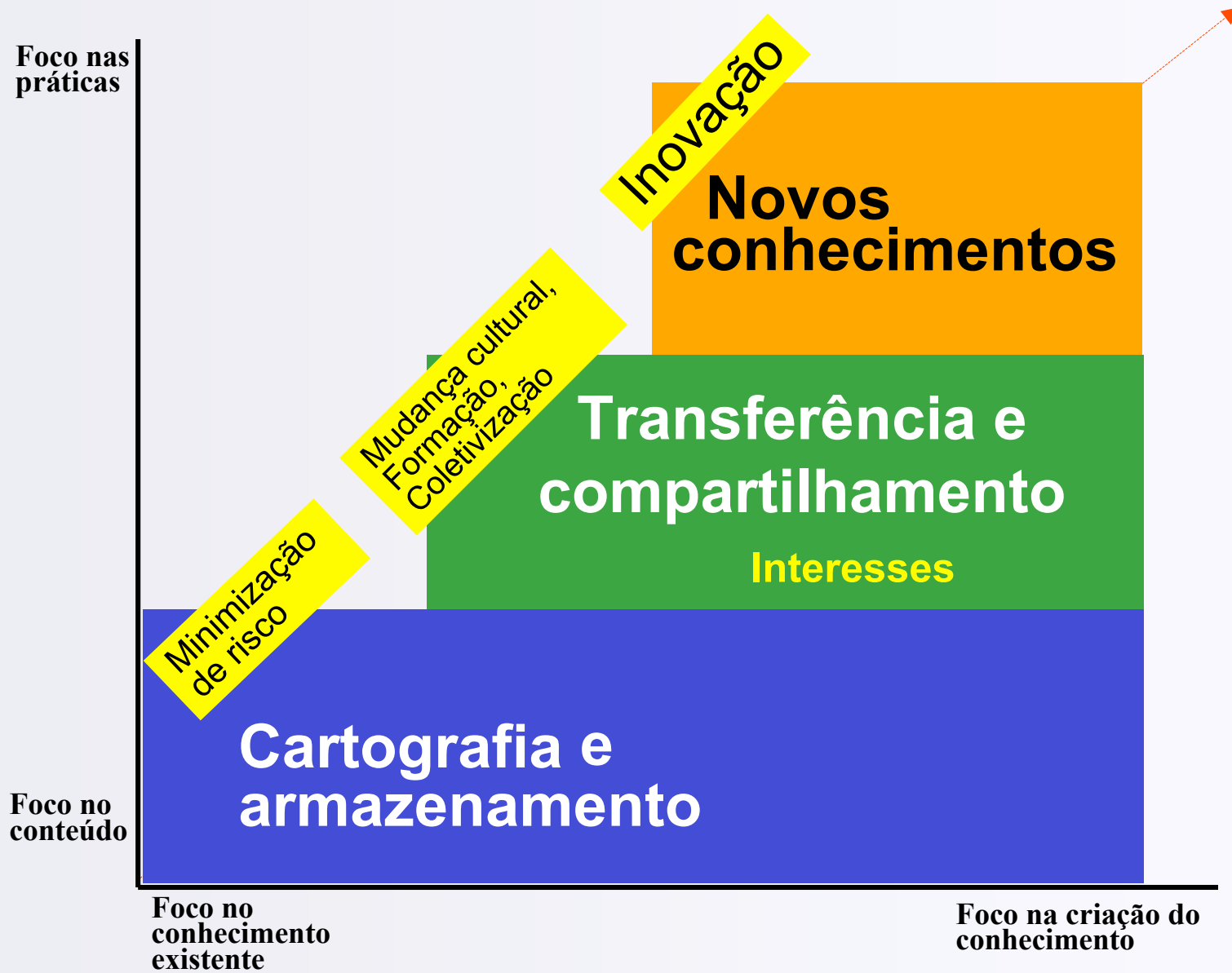




# Condições básicas para a GC



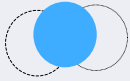
# Estratégia do Conhecimento





# **ESTRUTURA EXTERNA** **(Capital de Relacionamento)**

- **Relacionamento com clientes escolhidos**
  - **aprendizagem com os clientes**
  - **serviços**
  - **força do relacionamento e lealdade à empresa**
  - **compartilhamento:**
    - **de informações, conhecimentos experiências**
    - **de projetos**
    - **de soluções**
- **Marcas**
- **Reputação**
- **Alianças e relacionamento com a concorrência**
- **Relacionamento com especialistas e fornecedores**
- **Relacionamento com a sociedade**
- **...**

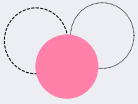


# **ESTRUTURA INTERNA**

## **(Capital Estrutural)**

**Tudo o que suporta as ações empresariais e o capital humano da organização; por exemplo:**

- **Sistemas de gestão**
- **Filosofia da empresa**
- **Processos**
- **Patentes**
- **Cultura e valores da organização**
- **Gestão da informação**
- **Sistemas de suporte em geral**
- **Sistemas de recompensa**
- **P&D**
- **Gestão de Projetos**



# **COMPETÊNCIAS PESSOAIS E COLETIVAS (Capital Humano)**

- **Conhecimentos**
- **Competências e habilidades**
- **Atitudes/comportamentos**
- **Experiência**
- **Capacidade de inovação e solução de problemas**
- **Desenvolvimento do profissionalismo**
- **Cultura de compartilhamento e aprendizagem**
  - **Sociabilização**
  - **Coletivização**
- ...

# REFERÊNCIAS HISTÓRICAS

# Três origens do movimento do CI

## Japão (1980)

**1980** - Hiroyuki Itami publica "Mobilizing Invisible Assets" , sobre o valor dos "ativos invisíveis" na corporação

## Estados Unidos

**1980** - Penrose, Rumelt, Wemerfelt e outros economistas buscam uma visão e uma teoria diferente da empresa

**1986** - David Teece (UC Berkeley), publica "Profiting from Technological Innovation", artigo sinérgico com a preocupação desses economistas

## Suécia

**1986** - Karl Sveiby publica "The Know-How Company" sobre o gerenciamento de ativos intangíveis

## CI - Linha do tempo (década de 1980)

- ✓ 1980 - Hiroyuki Itami publica "Mobilizing Invisible Assets" (em Japonês)
- ✓ 1981 - Brian Hall abre uma empresa para comercializar pesquisa em valores humanos
- ✓ 1986 - Karl Sveiby publica "The Know-How Company" sobre o gerenciamento de ativos intangíveis
- ✓ 1986 - David Teece publica um *paper* original sobre a extração de valor da inovação
- ✓ 1988 - Karl Sveiby publica "The New Annual Report", introduzindo o "Capital de Conhecimento "
- ✓ 1989 - Karl Sveiby publica "The Invisible Balance Sheet"
- ✓ 1989 - Patrick Sullivan inicia pesquisa sobre "comercialização da inovação "



## CI - Linha do tempo (década de 1990)

- ✓ 1990 - Sveiby publica "Knowledge Management" e o termo Capital Intelectual é forjado
- ✓ 1991 - Stewart publica um breve artigo sobre CI na revista Fortune
- ✓ 1991 - A Skandia organiza a primeira função CI corporativa, e nomeia Leif Edvinsson Vice-Presidente
- ✓ 1992 - Thomas Stewart publica um longo artigo na revista Fortune
- ✓ 1993 - St. Onge estabelece o conceito de Capital Cliente
- ✓ 1994 - Stewart é autor do artigo "Intellectual Capital", capa da Fortune
- ✓ 1995 - Primeiro relatório público da Skandia sobre CI

## CI - Linha do tempo (década de 1990) - cont.

- ✓ 1996 - "Licensing Strategies", livro de Sullivan e Parr
- ✓ 1996 - Baruch Lev funda Pesquisa de Intangíveis na New York University
- ✓ 1997 - Sveiby publica "A Nova Riqueza da Organização"
- ✓ 1997 - "Capital Intellectual ", livro de Edvinsson e Malone
- ✓ "1997 - Capital Intellectual", livro de Thomas Stewart
- ✓ 1997 - Conferência na Hoover Institution sobre a mensuração do capital intelectual
- ✓ 1998 - "Profiting from Intellectual Capital", de Patrick Sullivan