

## Capital intelectual: riqueza além dos cofres

*Intellectual capital: wealth beyond the safe boxes*



**Lídia Mara Pereira Silva**

Graduada em Letras pelo Centro Universitário de Patos de Minas, com pós-graduação em Gestão Empresarial – Recursos Humanos pela mesma instituição.  
e-mail: [lidia@pivodrip.com.br](mailto:lidia@pivodrip.com.br)

---

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo conceituar capital intelectual como sendo o capital do conhecimento humano aplicado à valorização do indivíduo, abordando sua estruturação e incluindo o capital humano, que é a força transformadora que o intelecto traz; o capital estrutural, que armazena o conhecimento produzido e transformado; e o capital de relacionamento, que reflete nas relações com o mercado, mostrando o êxito no uso dos capitais anteriores. Intenta-se mostrar como as mudanças econômicas advindas da globalização vêm fazendo com que as corporações necessitem se adaptar a esta nova formação. Para tanto, é apresentado um breve estudo de caso das empresas 3M, Natura e Dell, exemplificando a aplicação do Capital Intelectual como diferencial em um mercado cada vez mais competitivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capital intelectual. Capital humano. Capital estrutural. Capital de relacionamento. Era do conhecimento. Organizações. Mercado. Vantagem competitiva.

**ABSTRACT:** The present paper aims at conceptualizing intellectual capital as being the capital of human knowledge applied to the appreciation of the individual, by approaching its structure and including the human capital, which is the transforming strength of the intellect; the structural capital, which stores the produced and transformed knowledge; and the relationship capital, which reflects in the relations with the market, showing the success in the use of the other mentioned capitals. The intention is to show how the economic changes that came from globalization have been taking the enterprises to adapt themselves to this new format. This way, it was presented a brief study case of the enterprises 3M, Natura and Dell, by exemplifying the application of the intellectual capital as a difference in a more competitive market.

**KEYWORDS:** Intellectual capital. Human capital. Structural capital. Relationship capital. Knowledge era. Organizations. Market. Competitive advantage.

---

## 1. INTRODUÇÃO

A capacidade incrível de pensar, criar e executar do ser humano sempre foi indispensável para o desenvolvimento do seu meio, porém, com uma importância considerada secundária ou apenas parte do sistema. Com a era do conhecimento substituindo a era industrial, a participação das pessoas e do que elas poderiam oferecer tornou-se, em muitos aspectos, uma moeda mais valiosa e importante que a econômica. A globalização, os avanços tecnológicos, a fluidez com que as informações norteiam o mercado, deram uma nova roupagem à economia e à forma como as empresas precisam se organizar para sobreviverem ao aumento da competitividade.

O capital intelectual aparece neste cenário e é entendido a partir de seus componentes como as competências, experiências e a inovação de seus indivíduos (capital humano), que desenvolvem a cultura, alimentam banco de dados, criam procedimentos (capital estrutural) e se mantêm no âmbito econômico através de relações com colaboradores, clientes e parceiros (capital de relacionamento). Desta forma, o presente trabalho objetiva conceituar, definir sua estruturação, entender qual a sua importância e a de seus componentes e, da mesma forma, analisar se e como o capital intelectual representa um diferencial que as organizações buscam e devem continuar a buscar constantemente.

É também propósito deste trabalho exemplificar, através de breve análise, o estudo de caso de três empresas reconhecidas mundialmente: 3M, Natura e Dell, objetivando-se mostrar o capital intelectual praticado e associando-se estas histórias de sucesso à aplicação efetiva do capital humano, estrutural e de relacionamento.

Pretende-se ao final visualizar e entender as mudanças na forma de trabalhar das empresas, seus novos conceitos apoiados na importância do capital intelectual para o desenvolvimento das organizações. Este trabalho poderá possibilitar aos leitores, sejam eles colaboradores, gestores e/ou empresários, um maior interesse na valorização do elemento humano e a consequente agregação de valor à sua empresa.

Sabe-se hoje que não há crescimento se não houver a fusão entre patrimônio e colaborador. É possível investir em maquinário, estrutura física, mas de nada adianta sem o incessante interesse e investimento em quem irá utilizá-los.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

“Admitir o conhecimento como recurso econômico impõe novos paradigmas na forma de valorizar o ser humano e na forma de valorizar uma organização, pois gera benefícios intangíveis que alteram o patrimônio” (ANTUNES, 2000).

No momento em que a força do intelecto sobrepõe-se à física, característica da chamada Era do Conhecimento ou Era da Informação, o ser humano sobrepõe-

se também às máquinas. Schmidt e Santos (2002) reforçam que o conhecimento se tornou a principal commodity e propulsora de resultado na economia, em que a inteligência organizacional (pessoas inteligentes trabalhando de forma inteligente) passou a assumir a maior relevância nas organizações.

Crawford (1994) afirma que, numa economia do conhecimento, os recursos humanos, e não o capital físico e financeiro, constituem as vantagens competitivas das organizações. O capital intelectual é, portanto, a soma da importância do conhecimento individual e também coletivo usado para diferenciar um produto, uma organização e até mesmo um profissional no mercado de trabalho.

Segundo um dos grandes estudiosos do assunto, Stewart (1998), o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizada para gerar riqueza. Em outro momento, novamente Stewart (2002) descreve de maneira “singela”, conforme palavras suas, que capital intelectual é a constatação de que os ativos tangíveis das organizações são muito menos valiosos do que os ativos intangíveis, que são os mensurados pela contabilidade.

Uma forma de conceituar capital intelectual está em entender seus componentes, que, de acordo com Stewart (1998), dividem-se em capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento.

Capital humano refere-se à habilidade do indivíduo, sua capacidade e seu conhecimento genuíno e também o adquirido, acumulado, trabalhado e refinado com o tempo, conforme ilustram Edvinsson e Malone (1998): “Toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos empregados e gerentes estão incluídos no termo capital humano”.

Schmidt e Santos (2002) ressaltam que capital humano “compreende os benefícios que podem ser proporcionados pelos indivíduos nas organizações”. E falam do investimento cada vez maior das empresas nos colaboradores, porque quanto maior a capacitação do elemento humano, maior desenvolvimento e visibilidade da empresa.

Capital estrutural, para Edvinsson e Malone (1998), pode ser melhor definido como o arcabouço, a infraestrutura que embasa o capital humano. Trata-se da cultura da organização, normas, diretrizes, banco de dados, documentações, softwares desenvolvidos, modelos de gestão, ou seja, aquilo que o capital humano é capaz de produzir e/ou alimentar, mas que permanece na empresa independentemente da permanência ou saída do empregado. É, para Schmidt e Santos (2002), “a transformação do conhecimento dos indivíduos em um ativo da entidade, por meio da melhoria contínua e do compartilhamento da criatividade e da experiência”. A detenção das melhorias conquistadas, feita por bancos de dados, permite às empresas operarem e se destacarem em um ambiente global.

Capital de relacionamento, ou de clientes, conforme diz Stewart (1998), é a estrutura de conhecimento das organizações. Nela inclui-se a relação de negócios da empresa, que engloba contatos comerciais estratégicos, parceiros, fornecedores, clientes e colaboradores. É a logística para que a produção se transforme em riqueza. Segundo Chiavenato (2009), o valor deste capital é determinado pelo grau

de satisfação com que a empresa soluciona as necessidades dos seus clientes. É esta rede de relacionamentos que permite que a organização, uma vez fortalecida, tenda a manter um crescimento constante. A utilização do capital intelectual refere-se, de acordo com Antunes (2000), a “um investimento a longo prazo. Desta forma, percebe-se que os valores vão aparecendo à medida que recursos vão sendo somados à inesgotável capacidade humana para a obtenção de resultados”.

### 3. METODOLOGIA

Neste estudo, foi utilizada a metodologia básica, uma vez que se pretende gerar e aumentar conhecimentos úteis a respeito do capital intelectual. Quanto à modalidade, é revisão bibliográfica, no que se refere à pesquisa de estudiosos como Thomas Stewart, um dos precursores e principais propagadores deste conceito. Houve também a utilização de estudo de caso, a partir do qual, abordando as histórias e a evolução das empresas 3M, Natura e Dell, pode-se materializar os conceitos apresentados.

Com relação aos objetivos e à natureza, dados foram levantados, pesquisados, analisados e interpretados sob a ótica dos autores, buscando a exposição da importância e do uso do capital intelectual, o que caracterizou a pesquisa como descritiva e qualitativa respectivamente.

Houve o levantamento de materiais já elaborados sobre o assunto, como livros, artigos publicados, revistas, páginas da web (incluindo o site oficial das organizações citadas), buscando maior entendimento e conhecimento de conceitos e ideias de diferentes autores, para melhor interpretação daquilo que a literatura apresenta.

### 4. CONCEITO DE CAPITAL INTELECTUAL

As empresas, há algum tempo, vêm tendo de se adequar às novas exigências do mercado. Antunes (2000) relata a evolução dos estudos em relação ao capital intelectual, quando aponta em 1991 a criação da função de capital intelectual na empresa sueca Skandia AFS, evidenciando seu desenvolvimento, sua definição de metas e suas formas de somar o conhecimento ao balanço patrimonial da empresa. Ainda nesta evolução, a autora cita que Thomas Stewart foi quem publicou a primeira matéria da qual se tem informação usando este conceito, na revista *Fortune*, em 1994: “*Your company’s most valuable asset: intellectual capital*<sup>1</sup>”.

Entendendo-se capital como recurso, dinheiro e posses, a tendência seria classificá-lo como algo estritamente físico e financeiro. Porém, com a Era do Conhecimento, passou-se a verificar que o ser humano é também capaz de produzir riquezas.

---

<sup>1</sup> O bem mais valioso da sua empresa: capital intelectual (tradução nossa).

Assim, a palavra *capital*, associada ao intelecto, possibilita definir que as habilidades humanas, voltadas para o desenvolvimento, compõem hoje a parte mais importante do patrimônio das empresas.

Conceituar *capital intelectual* foi um processo de entendimento de que havia uma falha, um intervalo entre o valor de mercado e o valor contábil. Ativos físicos somente não mensuravam a grandeza de uma organização em sua totalidade, conforme enfatiza Stewart (1998), quando diz que “os ativos que criavam e manipulavam o saber, ou seja, os próprios seres humanos, os sistemas e as estruturas, e as relações com clientes e consumidores eram os mais importantes, apesar de raramente surgirem no balanço e contas da entidade”.

Capital intelectual é a soma de conhecimentos, habilidades, recursos intelectuais e individuais usados de forma coletiva para agregar valores às empresas. Assim, Brooking (*apud* SCHMIDT e SANTOS, 2002) o conceitua como “uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as entidades e que capacitam o funcionamento das mesmas”.

Da mesma forma, Edvinsson e Malone (1998) explicam capital intelectual, comparando-o à figura de uma árvore, em que as partes visíveis, externas, como tronco, folhas, galhos, frutos produzidos, não se sustentam sem a base, a parte não vista, que são as raízes. Da mesma forma, a organização, com suas edificações, maquinários, lucros, jamais atingiria qualquer patamar de desenvolvimento sem o conhecimento aplicado.

O capital intelectual é uma ferramenta de transformação. Conforme Stewart (2002), o conhecimento é que transforma as matérias-primas, e estas, uma vez mais valorizadas, podem vir a ter um diferencial.

Pode-se observar, desta forma, a relevância traduzida pelos autores da ideia de como o uso do capital intelectual poderá gerar uma vantagem competitiva. Ainda como parte do seu conceito, e para um melhor entendimento, Stewart (1998) estruturou o capital intelectual em outros três: capital humano, capital estrutural e capital de relacionamentos.

## 5. ESTRUTURAÇÃO E COMPONENTES DO CAPITAL INTELECTUAL

### 5.1. O CAPITAL HUMANO

O capital humano é apontado por muitos autores como a parte mais importante do capital intelectual. É, segundo Chiavenato (2009), “capital de gente, talentos e competências”. Relatam Schmidt e Santos (2002) que, na visão de economistas que estudam o assunto, o ser humano é considerado capital pelo seu poder de gerar bens e serviços, por sua capacidade de unir trabalho e conhecimento, e isso representa valor e desenvolvimento econômico. Desta forma, ainda que a Era do Conhecimento tenha trazido a informatização e a facilitação de processos produtivos, a criatividade é uma destreza originalmente humana.

A busca incessante das empresas por inovação, desenvolvimento de novos produtos, visibilidade no mercado por apresentar algo ainda não visto ou feito, valorizam ainda mais o capital humano. São as pessoas que, trazendo conhecimentos próprios a partir de experiências adquiridas, estudo, treinamento, conseguem fazer, segundo Chiavenato (2009), com que este capital valha mais, na medida em que consegue influenciar as ações e os destinos da organização.

Schmidt e Santos (2002) dizem que “quanto mais qualificado for o capital humano de uma organização, melhores resultados ela alcançará em termos de Capital Intelectual”. E também que “pessoas cujo talento e experiência criam produtos e serviços são o motivo pelo qual clientes procuram a entidade e não o concorrente”. É possível perceber, portanto, que o capital humano, diferentemente do capital financeiro, não se esgota, ao contrário, quanto mais pessoas detêm conhecimentos úteis para a organização e quanto mais a organização investe no potencial de seus colaboradores, mais esse capital vai se tornando disseminado, gerando valor e diferenciando esta empresa no mercado.

#### 5.1.1. Principais elementos formadores do capital humano

Conforme Davenport (2007 *apud* MARTINS, 2015), o capital humano pode ser dividido em *capacidades*, que são as competências do indivíduo de executar determinadas tarefas. Elas se subdividem em conhecimento, que consiste em conhecer e dominar o que for necessário para o desempenho das atividades; técnica, sendo a habilidade específica, a detenção de métodos para a realização daquilo que foi proposto; e talento, que é a facilidade inerente, uma aptidão para determinada tarefa. Outro componente é o comportamento, que se define como a forma de agir do colaborador no desenvolvimento do seu trabalho. É a soma dos valores individuais com influências externas. Por último, destaca-se também o tempo. Para a produção ou desenvolvimento de uma atividade, é necessário investir no tempo, como as horas diárias de trabalho, bem como o tempo aliado à experiência profissional, aos anos de carreira, etc.

Cabe verificar que com toda esta importância, e poder-se-ia dizer dependência, do capital humano, as empresas se deparam com a dificuldade da volatilidade deste recurso, ou seja, não se sabe até quando a empresa pode contar com aquele colaborador no qual se investiu com treinamentos e tempo, e o qual, por sua vez, ofereceu em muitos casos o diferencial que era necessário naquele momento. Nas palavras de Schmidt e Santos (2002), “a entidade pode alugar pessoas, mas não pode possuí-las; neste momento, entra em cena o Capital Estrutural”.

## 5.2. O CAPITAL ESTRUTURAL

Na definição de Chiavenato (2009), capital estrutural

envolve a estrutura interna da organização, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computação. A estrutura interna e as pessoas constituem juntas o

que geralmente chamamos de organização. Além disso, a cultura ou espírito organizacional também faz parte integrante dessa estrutura interna.

Pode-se dizer que é o único dos capitais do conhecimento que a entidade realmente possui. É, para Stewart (1998), aquele que permanece na empresa. É nesse capital que as organizações se apoiam para diminuir os impactos causados quando os colaboradores as deixam. O capital estrutural reúne o que vai sendo produzido, acumulado, lapidado e, de acordo com Stewart (1998), o seu objetivo primordial é a manutenção do conhecimento humano, tornando-o propriedade da entidade. Para que esta riqueza em forma de conhecimentos seja mantida, é necessário o auxílio das tecnologias da informação e das telecomunicações, criação de banco de dados, softwares, formalização de processos.

Quando se amplia a estruturação da empresa, obtém-se, segundo Schmidt e Santos (2002), “maior agilidade na distribuição do conhecimento, evita-se o retrabalho, aumenta-se o conhecimento coletivo, reduz-se o tempo de espera e aumenta-se a produtividade dos indivíduos”.

A cultura das empresas também é parte da sua estrutura. Começa com o “jeito” dos fundadores e recebe influências externas, bem como dos seus próprios colaboradores e vai se moldando ao longo do tempo. Porém, sua essência pode ser determinante num mercado competitivo.

Nesta vertente, observa-se que marcas registradas, patentes, direitos adquiridos, fórmulas sigilosas, a maneira de trabalhar, compõem, portanto, um ambiente real que, se bem organizado, será o diferencial para que o capital humano possa dar o retorno esperado.

### 5.3. O CAPITAL DE RELACIONAMENTOS

Capital de relacionamentos também é conhecido como capital de clientes. Na verdade, essa denominação restringe de certa forma sua amplitude. Segundo Chiavenato (2009), é parte da estrutura externa da organização, englobando a relação entre clientes, fornecedores, a reputação e a imagem da empresa. Envolve também colaboradores, prestadores de serviços e outros parceiros. Stewart (1998) salienta a importância desse ativo pelos constantes relacionamentos com as pessoas e organizações para quem as empresas vendem seus produtos e serviços. O capital de clientes está relacionado assim à qualidade destes relacionamentos.

De acordo com Schmidt e Santos (2002), “da mesma forma que as empresas não possuem o capital humano, apenas o alugam, elas também não possuem o Capital de Clientes, apenas compartilham sua propriedade com fornecedores e clientes”.

Investir em treinamento dos colaboradores, visando excelência no atendimento, esforços constantes para conseguir a fidelidade dos clientes, o estreitamento da relação com fornecedores, para conseguir preços mais atrativos, parceiros em geral para divulgação dos produtos e da força da marca, são ações que a

Era da Informação requer num mercado cada vez mais exigente e competitivo. Desta forma, estabelecer alianças e relações estratégicas é uma oportunidade que organizações têm para ampliar sua visibilidade na economia global.

## 6. ESTUDOS DE CASO

### 6.1. ESTUDO DE CASO: 3M

A 3M é uma empresa quase centenária que carrega consigo a reputação de inovadora. Está constantemente trabalhando, levantando novas ideias e transformando-as em produtos e lucro. A partir de dados expressos por Klein (1998) e por Davenport e Prusak (1998), a empresa vende mais de 60.000 produtos diferentes, com uma meta corporativa de que 30% de sua receita venham de produtos com menos de quatro anos de idade. O processo de transferência e gestão do conhecimento da empresa é abordado por ambos os autores, demonstrando como o capital intelectual diferencia uma organização.

O investimento no talento individual de seus colaboradores faz com que o capital humano da 3M seja constantemente valorizado. Há o estímulo à criatividade, a tolerância a erros produtivos e a possibilidade de ideias de todos os níveis e segmentos de trabalho serem aproveitadas. Para isso, os colaboradores são estimulados a dedicar diariamente 15% do seu horário de trabalho em prol de interesses pessoais de pesquisa. Citam Davenport e Prusak (1998), como exemplo do interesse da organização por inovações, a invenção da fita Scotch®, feita por um vendedor de lixa.

É também característica da empresa envolver os outros em novos projetos, conforme traz Klein (1998), quando diz que “muitos dos centros de receita mais lucrativos da 3M iniciaram como equipes de projeto constituídas por um indivíduo com uma ideia e alguns apoiadores”. A realização de feiras e reuniões permite aos pesquisadores que se interajam e troquem experiências, descobertas. Outra situação que ilustra muito bem a importância do intercâmbio do conhecimento também citada por Klein (1998) é a invenção dos conhecidos e funcionais bilhetes adesivos, Post-it®, cujo criador teve a ideia a partir do acesso a uma criação não muito bem-sucedida de outro pesquisador. Essa forma de envolvimento fortalece ainda mais o conceito do capital humano, baseada no poder do conhecimento coletivo e compartilhado.

É possível identificar também a valorização do capital estrutural na 3M. Todo esse processo de incentivo à inovação, à criatividade e à transferência do conhecimento tornou-se parte da cultura da empresa. Tudo o que é desenvolvido torna-se patrimônio da empresa, que conta com um banco de dados online do conhecimento tecnológico, como relata Davenport e Prusak (1998): “A 3M alimentou a crença de que o conhecimento técnico pertence à empresa, não ao indivíduo ou grupo que o desenvolveu”. Sendo assim, os processos, os estudos e tudo mais que

os colaboradores desenvolvem, estão sempre disponíveis para que outros produtos sejam desenvolvidos.

Quando ao capital de relacionamentos, verifica-se novamente uma grande participação da 3M. Relatos de sucesso de suas invenções e abertura para novas são usadas, de acordo com Klein (1998), em treinamentos para os recém-contratados, buscando essa relação de encorajamento e valorização pessoal. Sua marca é, há muitos anos, forte, reconhecida mundialmente como inovadora e tecnológica. Firmou-se nas áreas como escritório, saúde, limpeza, segurança, construção, desenvolvendo não apenas produtos, mas sistemas completos em torno deles. A empresa está constantemente envolvida em criar soluções para facilitar a vida das pessoas. Ela cria uma relação com outras grandes empresas, como o caso do Banco Santander. Após a compra do Banco Real, em vez de fornecer a película com a nova marca, para a qual foi contratada, a 3M ofereceu ao banco um projeto completo de gerenciamento da marca que incluiu arquitetura, pintura de 1.200 agências, criando uma empresa exclusivamente para este seguimento, incluindo comunicação gráfica, produtos para decoração, etc. Este poderio tornou-a, em 2015, tricampeã do prêmio Best Innovator, promovido pela consultoria A. T. Kearney, feita em 15 países, a qual avalia empresas de acordo com suas estratégias de criação de produtos, serviços ou modelos de negócios (FELIX *et al.*, 2015).

#### QUADRO 1. Alguns acontecimentos que marcaram a história da 3M

---

|                |   |
|----------------|---|
| Década de 1920 | A primeira lixa à prova d'água do mundo, que reduzia poeira durante a produção de automóveis, foi desenvolvida no início de 1920. Em 1925, um jovem assistente de laboratório inventou a fita de mascaramento. Nos anos seguintes, o progresso técnico resultou na fita adesiva de celofane, o que propiciou a descoberta de centenas de outras utilidades. |
| Década de 1940 | No início dos anos 40, devido à Segunda Guerra Mundial, a empresa desviou alguns de seus materiais e gerou novas soluções em produtos, como materiais refletivos Scotchlite™ para a sinalização de estradas, a fita magnética, fita adesiva de filamento e lâminas para o processo litográfico de impressão.  |
| Década de 1950 | Nos anos 50, a 3M introduziu o processador de cópia Thermo-Fax™, o protetor de tecido Scotchgard™, a fita de vídeo, as esponjas de limpeza Scotch-Brite® e diversos novos produtos eletromecânicos.   |
| Década de 1960 | O microfilme Dry-silver foi introduzido em 1960, junto com produtos voltados para a indústria de fotografia, papéis sem carbono, sistemas de projeção aérea, e houve um rápido crescimento nos negócios de cuidados da saúde, com produtos médicos e dentários.   |

- Décadas de 1970 e 1980 Os negócios se expandiram nos anos 70 e 80 nas áreas de farmácia, radiologia e de controle da energia.  
Nos anos 80, a 3M introduziu o bloco de recados adesivos Post-it®, criando uma nova categoria de produtos no mercado.
- Década de 1990 Nos anos 90, as vendas globais alcançaram a marca de US\$ 15 bilhões. A 3M continuou a desenvolver uma grande quantidade de produtos inovadores, incluindo modificadores farmacêuticos de resposta imune; filme para aumentar o brilho de displays eletrônicos e circuitos flexíveis usados em impressoras de jato de tinta.
- Anos 2000 Em 2007, a marca Scotch-Brite™ introduziu nos Estados Unidos o primeiro limpador de banheiros com dispenser de água sanitária embutido. Nossos cientistas desenvolveram em 2008 um mecanismo ultracompacto de projeção LED para integrar em dispositivos eletrônicos pessoais. Em 2009, nosso negócio de saúde introduziu o estetoscópio eletrônico Littmann 3200.
- Década de 2010 Em 2012, a Divisão de Energia Renovável e a “Gossamer Space Frames” revelaram a maior célula de captura de energia solar usando o 3M™ Solar Mirror Film 1100.  
Em 2013, a 3M superou os US \$ 30 bilhões em vendas ao redor do globo.  
Em 2014, a 3M foi indicada para o Índice de Sustentabilidade da Dow Jones pelo 15º ano consecutivo.  
Em 2016 cientistas e pesquisadores da 3M conquistaram a patente número 100.000.

---

Fonte: 3M: Nossa História. Nossa História. 2017. Adaptado. Disponível em: <[http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt\\_BR/about-3M/information/more-info/history/](http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt_BR/about-3M/information/more-info/history/)>. Acesso em: 17 jun. 2017.

Nessa abordagem, percebe-se quão imensurável é o potencial de crescimento da 3M, uma vez que, a partir da valorização do capital intelectual, a empresa apodera-se de novos mercados e se mantém forte naqueles já conquistados.

## 6.2. ESTUDO DE CASO: NATURA

Fundada em 1969, a fabricante de cosméticos Natura é líder no mercado brasileiro de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal. Por sua cultura de constantes inovações, e cuidados com o bem-estar de clientes e colaboradores, é um modelo de aplicação do capital intelectual.

Como exemplo disso, em 1996, foi inaugurada sua incrível fábrica em Cajamar-SP, tornando-se sua principal unidade, que reúne a fabricação da maior

parte dos produtos e os escritórios administrativos, bem como um modelo de inovação. Projetada pelo arquiteto Roberto Loeb, sua nova estrutura foi pensada principalmente para oferecer aos colaboradores uma comunidade, o capital humano como elemento propulsor do desenvolvimento. Há berçários, conveniências, lavanderia, creches, biblioteca, piscinas que todos podem frequentar, inclusive com suas famílias. As áreas foram planejadas para que as pessoas se encontrem e dividam experiências.

Existem três turnos de trabalho, em que há trocas de função durante o período, para que este não fique repetitivo. Desta forma, todos aprendem mais processos e podem participar e contribuir ainda mais no desenvolvimento da produção e da empresa como um todo.

O capital estrutural figura a partir deste modelo de cultura: seus processos, suas fórmulas, os estudos desenvolvidos com produtos naturais ainda não trabalhados, o desenvolvimento de linhas cada vez com mais tecnológicas. Nesse sentido, a empresa foi apontada em 2011 e 2013 entre as 10 empresas mais inovadoras do mundo pela revista *Forbes* (MELO, 2016). Está também presente em sete países da América Latina e na França. É uma das empresas brasileiras que mais investem em desenvolvimento científico, aplicando cerca de 4% da renda líquida nessa área e mantendo o ritmo de lançamento de um produto a cada três dias.

Seu grande enfoque é também no capital de relacionamentos. Partindo do seu princípio original, que foi sua opção pela venda direta, fica claro o seu reconhecimento da força que representa: a proximidade, o contato pessoal e as relações ao levar o produto à casa dos consumidores. A empresa conta com uma rede de 7 mil colaboradores, 1,5 milhão de consultoras e consultores, além de fornecedores e parceiros. Visando a preservação, utiliza-se de ingredientes naturais de fontes renováveis, bem como mantém relação com as comunidades fornecedoras de matérias-primas.

#### QUADRO 2. Breve resumo da história de sucesso da Natura

---

|             |  |
|-------------|--|
| 1969        | Nasce a Natura.  |
| 1974        | Optamos pela venda direta, reconhecendo a força do contato pessoal e das relações para levar nossos produtos à casa de mais consumidores.  |
| 1979        | Sr. N inaugura segmento de produtos para os homens, novidade para a época.   |
| 1983 a 1986 | Fomos a primeira empresa de cosméticos a oferecer refil de produtos. Lançamento do Óleo Sève, um óleo para banho até então inexistente no mercado, sabonete Erva-Doce e surgimento da linha Chronos. |
| 1994        | Iniciamos nossa operação na Argentina, um grande passo para nossa internacionalização.   |

- 1999 Iniciamos relação com comunidades tradicionais para fornecimento de insumos da sociobiodiversidade.
- 2000 Lançamos a linha Ekos, apoiada na valorização da cultura, da tradição e da biodiversidade brasileiras.
- 2004 Natura abre capital na BM&FBovespa.
- 2006 A Natura passa a realizar testes com material sintético, encerrando as pesquisas com animais.
- 2008 Para estreitar o relacionamento com consultoras e consultores, implantamos em todo o Brasil o modelo Consultora Natura Orientadora (CNO).
- 2010 Intensificamos a atuação internacional e nosso posicionamento na América Latina com produção local na Argentina, Colômbia e México. Outros países que formam nossas Operações Internacionais são Chile e Peru. Lançamos um modelo comercial inovador no México, no qual consultores e consultoras evoluem por meio das vendas e do engajamento em ações socioambientais.
- 2011 Lançamos o Programa Amazônia, que almeja tornar a região um polo de inovação, tecnologia e sustentabilidade.
- 2012 A Natura adquire a marca australiana Aesop, presente nos Estados Unidos e em países da Europa e da Ásia. Inauguramos o NINA (Núcleo de Inovação Natura na Amazônia), em Manaus (AM), para fomentar ciência e tecnologia em rede. Início da operação do Centro de Distribuição São Paulo, mais moderno e tecnológico, adaptado para o trabalho de pessoas com deficiência intelectual, promovendo inclusão social.
- 2013 Criamos a linha SOU, que reduz o impacto ambiental da matéria-prima ao pós-consumo e da comunicação com os consumidores finais. Reduzimos um terço das emissões de gases de Efeito Estufa (GGE, na sigla em inglês), alcançando um compromisso assumido em 2007.
- 2014 Inauguramos o Ecoparque em Benevides (PA), um complexo industrial que pretende gerar negócios sustentáveis a partir da sociobiodiversidade amazônica e impulsionar o empreendedorismo local.

---

Fonte: NATURA: História. Adaptado. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/a-natura/sobre-a-natura/historia>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

Ao verificarmos esse contexto de desenvolvimento, sempre aliado às relações interpessoais com o meio ambiente e as novas criações, depreende-se como a

Natura acredita na utilização do capital intelectual como agente propulsor do seu crescimento.

### 6.3. ESTUDO DE CASO: DELL

Esta empresa, fundada em 1984 por Michael Dell, um jovem de 19 anos, aluno de medicina da Universidade do Texas, na cidade de Austin, com o nome inicial de PC's Limited, apareceu a partir da ideia de vender computadores pessoais, diretamente aos clientes, encurtando o caminho que assim deixaria de passar pelas lojas e pelos canais comuns de distribuição.

Foi revolucionária na forma de vender e de reduziu custos com o novo processo, o que representou grande vantagem competitiva, além de, desta forma, conseguir diretamente com os clientes as informações de que necessitava para expandir suas soluções em tecnologias.

Os dados acima expostos logo nos apresentam a Dell como uma empresa com fortes características do capital intelectual. Em sua forma de trabalhar, o trabalho coletivo aposta na diversidade de conhecimentos e de ideias para promover a inovação. Logo, a Dell se apoia numa estratégia de pessoas para atrair e reter talentos e garantir que estejam sempre engajados em desenvolver um trabalho de excelência.

Nesta valorização do capital humano, são oferecidos treinamentos, desenvolvimento de liderança, apostando num contínuo aprendizado; bem como grupos de recursos para funcionários (ERGs), em que os colaboradores podem se juntar aos demais 11 grupos para trocar experiências e desenvolver aptidões e ideias que possam contribuir com novos projetos. Outra grande aposta é a criação de um espaço de trabalho estratégico e conectado, o Connected Workplace, para um ambiente de trabalho móvel e cooperativo. Esta é umas das apostas que pretendem aproximar ainda mais capital humano competente e criativo: trabalhar com sistema remoto, onde e quando puder, com mobilidade de horários e dias da semana flexíveis. Naturalmente, há o investimento em treinamentos virtuais específicos para a construção de equipes sólidas, eficazes e produtivas nesta modalidade.

A Dell sempre foi inovadora. Desde o início, a cultura do seu idealizador compreendeu não novos superlançamentos tecnológicos, mas principalmente a forma como eles seriam vendidos. Sendo assim, a empresa foi criando padrões e se reinventando sempre, inclusive quando a concorrência beirava a alcançar seus resultados. Ela produz um produto diferenciado, sem estoque, que só é produzido quando é encomendo pelo cliente. Hoje, seu capital estrutural compreende dezenas de escritórios em todo o mundo, que investem numa cultura de trabalho coletivo e numa tecnologia cada vez mais evoluída, que já foi reconhecida com diversos prêmios.

O capital de relacionamento foi a base para a criação desta empresa, cujo foco sempre foi oferecer facilidades aos clientes. A Dell investe em serviços de assistência e suporte técnico próprios, pois já tem um banco de dados com todas as informações do equipamento.

Nas relações com seus colaboradores, nos já referidos grupos de trabalho (ERGs), trabalha-se a inclusão social a partir da consciência cultural das equipes pelo mundo, além de estimular oportunidades de voluntariado na comunidade.

**QUADRO 3.** Linha do tempo da história de inovação da Dell

- 
- |      |   |
|------|---|
| 1984 | Aos 19 anos de idade, Michael Dell cria a PC's Limited, com US\$ 1.000 e uma visão inovadora do setor de tecnologia.  |
| 1988 | Realizamos nossa primeira oferta pública, arrecadando US\$ 30 milhões e aumentando nosso valor de mercado de US\$ 1.000 para US\$ 85 milhões.   |
| 1992 | A Dell estreia na Fortune 500, e Michael Dell é o CEO mais jovem da lista.  |
| 1996 | O site Dell.com é lançado, gerando US\$ 1 milhão em vendas por dia apenas seis meses depois de sua ativação.  |
| 2001 | A Dell se torna o maior provedor mundial de sistemas de computador.   |
| 2005 | A Dell conquista o primeiro lugar da lista "America's Most Admired Companies <sup>2</sup> " na revista <i>Fortune</i> .   |
| 2010 | A Dell é classificada pela Gartner, Inc. como provedor mundial nº 1 de serviços de tecnologia da informação para a área de saúde.   |
| 2013 | Michael Dell e a empresa de capital privado Silver Lake Partners compram a Dell de acionistas públicos para acelerar nossa estratégia de soluções e focar em inovações e investimentos de longo prazo com maior valor para o cliente. |
| 2016 | A Dell e a EMC se unem para formar a Dell Technologies, na maior integração tecnológica da história.  |
- 

Fonte: DELL: Nossa História. Nossa História. Adaptado. Disponível em: <<http://www.dell.com/learn/br/pt/brcorp1/our-history>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

Diante desta análise, é possível inferir que a aplicação das funções do capital intelectual em todos os processos da Dell, desde sua fundação, permitiu que ela se diferenciasse neste mercado tecnológico ultracompetitivo e continua sendo um recurso importante para sua constante visibilidade.

---

<sup>2</sup> As empresas mais admiradas dos Estados Unidos (tradução nossa).

## 7. CONCLUSÃO

As empresas contam hoje com consultorias e programas que conseguem mensurar seu valor de mercado, o qual deixou de ser meramente econômico e patrimonial, como foi abordado, incorporando o valor dos seus ativos intangíveis. Desta forma, aproximam-se mais do que realmente valem.

Embora não tenha sido objetivo deste estudo a mensuração contábil do capital intelectual da 3M, da Natura e da Dell, é possível verificar como os ativos tangíveis destas empresas, embora notoriamente grandiosos, têm importância e valores secundários se comparados aos intangíveis, ou seja, como as empresas cresceram, crescem e se firmam apoiadas naquilo que os seus colaboradores têm a oferecer, suas ideias e força intelectual compartilhada, que fomentam esses negócios de sucessos.

De forma geral, é possível compreender que todas as empresas que investem na gestão de conhecimento possuem os três capitais abordados neste estudo, porém, podem ter ênfases diferentes. Por exemplo, um restaurante de luxo alcança sucesso pelo capital humano, por intermédio de seu chef renomado; uma rede internacional de *fast food* possui capital estrutural, pelas suas receitas e processos; um restaurante local alcança um capital de clientes por mérito de uma garçoneira que chama os clientes pelo nome e sabe suas preferências.

Como foi observado, as organizações praticam na Era da Informação um trabalho cada vez menos físico e mais intelectual, menos repetitivo e mais inovador. Com isso, os trabalhadores surgem como parceiros e não mais meras peças. Suas opiniões contam, e a individualidade é considerada como variedade de talentos. Todo o processo que já teve êxito, porque um dia foi feito em série, hoje tem mais valor por sua capacidade de ser reinventado diariamente, sendo agregado com novas ideias e formas de trabalho. O trabalho coletivo, a troca de informações em tempo real, a oportunidade de engajamento em novos projetos, formam profissionais mais comprometidos. Tão rentável quanto investir recursos em ações, é investir na capacitação das pessoas, aplicando suas habilidades para receber de volta os lucros que este investimento promove.

É possível entender, com o exposto neste artigo, que o capital intelectual não deve ser um processo experimentado e trabalhado nas organizações como investimento a curto prazo. A princípio, os gastos imediatos com contratação, treinamentos, aquisição de softwares e tecnologias mais efetivos, podem parecer onerosos, mas, se bem geridos, poderão trazer a longo prazo resultados muito satisfatórios, como foi exemplificado nos estudos de caso abordados.

Deste modo, define-se claramente que, em tempos atuais, a junção bem gerenciada das habilidades, da inteligência, da informação, ou seja, dos aspectos intangíveis, contribui para o êxito das organizações e gera uma vantagem competitiva duradoura.

REFERÊNCIAS

- 3M: *Nossa História*. 2017. Adaptado. Disponível em: <[http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt\\_BR/about-3M/information/more-info/history/](http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt_BR/about-3M/information/more-info/history/)>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. *Capital intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9 ed. revista atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 10 ed. Trad. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAVENPORT, Thomas. *Capital humano: criando vantagens competitivas através das pessoas*. Lisboa: Planeta DeAgostini, 2007.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 4 ed. Trad. Nivaldo Montingelli. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DELL: *Nossa História*. Adaptado. Disponível em: <<http://www.dell.com/learn/br/pt/brcorp1/our-history>>. Acesso em: 17 jun. 2017.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Capital intelectual*. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FELIX, Antonio, et al (ed.). *Best Innovator: conheça as empresas mais inovadoras de 2015*. 2015. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2015/11/best-innovator-conheca-empresas-mais-inovadoras-de-2015.html>>. Acesso em: 28 mar. 2017.
- GRAMINGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KLEIN, David A. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística, Carlos Henrique Trieschman, Ronaldo de Almeida Rego, Maria Cristina Ribeiro Bazán. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MARTINS, Catarina Isabel Rodrigues. *O capital humano como recurso estratégico para criação de valor*. 2015. Relatório de estágio (Mestrado em Gestão) – Faculdade de

Economia, Universidade de Coimbra, Portugal, 2015.

MEISTER, Jeanne C. *Educação corporativa*. Trad. Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELO, Luísa. *Natura é a 10ª empresa mais inovadora do mundo; veja ranking*. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/natura-e-a-10a-empresa-mais-inovadora-do-mundo/>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

*NATURA: História*. Adaptado. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/a-natura/sobre-a-natura/historia>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. *Avaliação de ativos intangíveis*. São Paulo: Atlas, 2002.

STEWART, Thomas A. *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e organização do século XXI*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.