

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL EM UM ESCRITÓRIO DE  
CONTABILIDADE**

**Rosineide Alves**

**CURITIBA**

**2012**

**ROSINEIDE ALVES**

**AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL EM UM ESCRITÓRIO DE  
CONTABILIDADE**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Controladoria no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

**Orientador:** Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto.

**CURITIBA**

**2012**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
 PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO(A): R. SINEIDE ALVES

TÍTULO DO TRABALHO: AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: ROMUALDO DOUGLAS COLAUTO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

*Trabalho criativo e boa aplicação. Os resultados foram bem avaliados. Recomendar em 90 pontos.*

NOTA: 9.0 (NOVE)

ASSINATURA:

Prof. Romualdo Douglas Colauto  
 Departamento de Contabilidade  
 Mat. 202087 - 15162532

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 9.0 (NOVE)

ASSINATURA:

CONCEITO FINAL

COORDENADOR DO CURSO: JACKSON CIRO SANDRINI

ASSINATURA:

DATA: / /

Dedico esta monografia a minha mãe,  
pelo exemplo de vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus,

Pela força espiritual para a realização deste trabalho.

Aos meus pais Inácio e Terezinha (in memoriam),

Pelo eterno orgulho de nossa caminhada, pelo apoio, compreensão pela minha ausência, e em especial por todo carinho ao longo deste percurso.

Ao meu orientador Prof. Romualdo Douglas Colauto, pela paciência, pelos rumos indicados, por dispor seu conhecimento, por seu comprometimento e dedicação.

ALVES, R. **Avaliação do Capital Intelectual em um Escritório de Contabilidade.** 2012, 50 páginas. Monografia (Pós Graduação em Controladoria). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2012.

## RESUMO

O Capital Intelectual há muito vem despertando atenção de contadores, administradores, economistas, investidores por seu poder de elevação do valor de mercado das empresas que detêm ativos assim classificáveis. Muitas pesquisas já foram realizadas e muitas outras continuam sendo conduzidas a fim de definir caminhos confiáveis para avaliação dos ativos intangíveis de uma empresa. Atualmente muitas empresas ainda resistem em considerar apenas os ativos tangíveis como únicos fatores importantes de produção na análise dos dados contábeis, no entanto a literatura especializada deixa claro, que as empresas que aspiram ao sucesso devem buscar mais informações sobre seus ativos intangíveis. Assim, este trabalho enfatiza o Capital Intelectual, apresentando conceitos, comentando sua importância na atualidade, apresentando alguns métodos existentes na literatura atual para avaliação do Capital Intelectual, e finaliza com a avaliação do Capital Intelectual em um escritório de contabilidade.

**Palavras chaves:** capital intelectual; ativos intangíveis; avaliação; medidas de Capital Intelectual.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Monitor de Ativos Intangíveis .....	14
Figura 2: Navegador Skandia.....	16
Figura 3: Navegador de Capital Intelectual.....	17

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Indicadores sugeridos por Sveiby (1998).....	19
Quadro 2: Indicadores sugeridos por Stewart (1998).....	20
Quadro 3: Indicadores sugeridos por Edvinsson e Malone (1998).....	21
Quadro 4: Monitor Capital Intelectual.....	23
Quadro 5: Indicadores para monitor Capital Intelectual.....	25
Quadro 6: Monitor Capital Intelectual.....	27

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>4</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>5</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>6</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>7</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	9
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>12</b>
2.1 CONCEITUAÇÕES DE CAPITAL INTELECTUAL.....	12
2.2 METODOLOGIAS PARA AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	14
2.3 INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	18
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>22</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL</b> .....	<b>24</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>28</b>
5.1 CONCLUSÕES.....	28
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	29
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>31</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>33</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>34</b>
<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo mostra uma visão geral sobre o capital intelectual e o crescimento de sua importância no dia-a-dia das empresas. Inicialmente, apresenta-se o problema de pesquisa, após, descrevem-se os objetivos do estudo, a justificativa e por fim a maneira como o trabalho está estruturado.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O tema Capital Intelectual vem sendo discutido e observado nas organizações durante o decorrer dos anos. A influência do Capital Intelectual fez surgir um novo código de comportamento e uma nova atitude em relação ao mesmo.

Quase todas as áreas de conhecimento sofrem reflexo do Capital Intelectual. Os administradores têm sua preocupação voltada à criação, socialização, transferência, expansão do conhecimento. Os economistas preocupam-se com o valor econômico que provém do conhecimento, já que este passou a ser o principal fator de produção na economia moderna, aliado aos já tradicionais fatores: água, mão-de-obra e capital financeiro. Os contadores por sua vez, estão preocupados em identificar, mensurar e avaliar o capital intelectual e os efeitos dele sobre o patrimônio das organizações.

O principal componente envolvido no capital intelectual é o conhecimento. Entretanto o conhecimento não é um tema novo, novo é reconhecer o conhecimento como importante ativo corporativo e entender a necessidade de administrá-lo e cercá-lo com o mesmo cuidado despendido aos ativos mais tangíveis.

De acordo com Pinto *at al.*(2002), os ativos apresentam-se e dividem-se sob quatro grupos, sendo três deles precisos e mensuráveis. Nos quatro grupos propostos, dois deles são os considerados ativos circulantes, que serão vendidos e utilizados no curto prazo e os ativos permanentes, os quais sob forma de plantas industriais, equipamentos e imóveis, possuem vida mais longa, servindo de suporte físico ao desenvolvimento normal das atividades da empresa. Esses últimos são depreciados, tendo em vista que trarão benefícios à empresa ao longo de diversos anos.

A terceira categoria é composta pelos investimentos, como as ações e as obrigações de propriedade da empresa. Essa categoria pode ser avaliada de maneira sistemática, por meio de valor de mercado e outros parâmetros, constituindo-se mais voláteis que as duas categorias anteriores. Por fim, a quarta categoria de ativo, aquela não mensurável, e muito mais problemática. Os ativos não mensuráveis ou intangíveis são aqueles que não possuem existência física, porém, representam valor para a empresa. São tipicamente de longo prazo e de difícil avaliação precisa, serão mensurados na venda da empresa.

Ainda citando Pinto *at al.*(2002, pg.04) “Os ativos intangíveis ou incorpóreos, são bens que não se pode tocar ou pegar. A palavra intangível vem do latim, *tangere* ou ‘tocar’, os bens intangíveis, são, portanto, bens que não podem ser tocados, porque não possuem corpo”.

Vasconcelos e Ferreira (2004) classificam os ativos intangíveis em dois grupos: Ativos Intangíveis identificáveis, os quais se podem nomear (marcas, patentes) e os não identificáveis que contemplam os ativos humanos (capital intelectual) e outros fatores como qualidade, confiabilidade, tecnologia, lealdade dos clientes.

Os ativos intelectuais tornaram-se os elementos mais importantes no mundo dos negócios. A necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é maior agora do que no passado. Cada vez mais, líderes e consultores de empresa falam do conhecimento como o principal ativo das organizações e como a chave da vantagem competitiva sustentável. Assim, a pesquisa pretende responder a seguinte questão-problema: **Qual o desempenho de indicadores para a avaliação do capital intelectual em um escritório de contabilidade da região metropolitana de Curitiba?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em mostrar o desempenho de indicadores para avaliação do capital intelectual em um escritório de contabilidade da região metropolitana de Curitiba.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Delinear um conjunto de indicadores para avaliação do capital intelectual para um escritório de contabilidade; e
- Mostrar o desempenho dos indicadores para avaliação do capital intelectual para um escritório de contabilidade da região metropolitana de Curitiba.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O atual estágio da economia internacional, combinado com as novas tecnologias desenvolvidas, vem demandando de todos os setores produtivos e administrativos das empresas, adaptações contínuas em sua estrutura organizacional, a fim de acompanharem a agilidade dos processos e das solicitações dos clientes. Com isso, surgem os ativos intangíveis das organizações, pois cada vez mais são requeridas capacidades de criar, multiplicar e utilizar de forma eficaz conhecimentos e habilidades.

Em um escritório de contabilidade, a exigência é a mesma, ou até maior, o conhecimento se destaca entre todos os outros ativos, é necessário, imprescindível. Diante de todas as mudanças ocorridas na contabilidade, como a convergência com as Normas Internacionais de Contabilidade, Sped Fiscal e Contábil, é importante analisar e acompanhar os investimentos realizados no capital intelectual de um escritório, para manter-se competitivo no mercado de trabalho.

O ambiente organizacional intensifica a importância em adquirir e gerenciar o conhecimento humano e o aprendizado contínuo. O crescimento da valorização do conhecimento pode ser considerado inevitável, visto que o fluxo de investimentos em pessoas e a utilização plena da inteligência dos participantes da empresa disseminam-se pelo mundo e converge para uma economia baseada no

conhecimento. Assim, os resultados apresentados poderão contribuir com os gestores, na proposição de indicadores que viabilizam monitorar os investimentos que compõem o capital intelectual em um escritório de contabilidade.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa está dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução ao estudo, o problema levantado, objetivos geral e específicos, finalizando com a justificativa e estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, demonstrando a opinião de grandes autores sobre o conceito de capital intelectual e sua importância atual, trazendo na sequência três métodos de avaliação do capital intelectual e os principais indicadores utilizados na avaliação do capital Intelectual nas organizações. No terceiro capítulo são explicados os métodos e as técnicas utilizadas para a pesquisa.

O quarto capítulo descreve os resultados do estudo realizado, apresentando o monitor de avaliação do capital intelectual aplicado no escritório de contabilidade. Por fim o quinto capítulo, onde apresenta as conclusões e recomendações para futuros estudos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico está dividido em três seções. A primeira traz a conceituação de capital intelectual sob a ótica de grandes autores que há muito, com suas pesquisas apontam para a necessidade de valorização do capital intelectual dentro das empresas. Depois, são descritas três metodologias para avaliação do capital intelectual: Monitor de Intangíveis, Sveiby (1998); Navegador Skandia, Edvinsson e Malone (1998); e Navegador de Capital Intelectual, Stewart (1998). Por último apresentam-se indicadores para a avaliação do capital intelectual.

### 2.1 CONCEITUAÇÕES DE CAPITAL INTELECTUAL

Segundo Antunes (2000) os estudos sobre capital intelectual foram desenvolvidos inicialmente em torno de um dos elementos que o compõem: o capital humano. Alguns economistas, a partir do século XV, já investiram esforços para encontrar uma forma de atribuir valor monetário ao ser humano, tendo tais pesquisas um caráter econômico de estimar perdas com as guerras e com as migrações.

Um possível marco nesta abordagem de valorização do conhecimento tenha sido Peter Drucker e seu livro *Sociedade pós-capitalista*, onde pregou o fim da era industrial e o início da era do conhecimento, rompendo com os diagnósticos de desempenhos industriais vinculados exclusivamente ao capital financeiro, surgindo a necessidade de mensurar o capital intelectual e sua influência no desempenho desta empresa. Drucker (1998) enfatiza que na sociedade do conhecimento, o verdadeiro investimento se dá cada vez menos em máquinas e ferramentas e mais no conhecimento do trabalhador. Sem este conhecimento as máquinas são improdutivas, por mais avançadas e sofisticadas que sejam.

Muitos são os conceitos existentes sobre capital intelectual, porém, ainda que distintos em alguns pontos, todos apresentam conteúdo assemelhado. Stewart (1998) diz que o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedades, fábricas,

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

Brooking (1996) conceitua capital intelectual como uma combinação de ativos intangíveis, oriundos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e capacitam seu funcionamento. Edvinson, apud Almeida e Hajj (1997) menciona que o capital intelectual é a matéria-prima da qual os resultados financeiros são feitos: resultados financeiros derivam da matéria-prima do capital intelectual. Ele ainda defende que os diretores e gerentes têm de distinguir dois tipos de capital intelectual, chamados de capital humano e capital estrutural. O capital humano importa por ser a fonte de inovações e renovações. O capital estrutural coloca novas ideias para trabalhar e pode ser usado várias vezes para criar valor, ordenando os recursos da corporação.

Duffy (2000) ressalta que os conceitos de capital humano e capital intelectual estão intimamente relacionados e são facilmente confundidos. O capital intelectual é mais amplo e abrange os conhecimentos de uma empresa relativos a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos. O capital humano é um subgrupo de tal conceito. Visando oferecer um melhor entendimento, apresenta as seguintes definições:

- a) capital intelectual: soma de capital estrutural e humano, indica capacidade de ganhos futuros de um ponto de vista humano. Capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior;
- b) capital humano: valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também pode ser descrito como competência de um funcionário, capacidade de relacionamento e valores;
- c) capital estrutural: o valor do que é deixado na empresa quando os funcionários – capital humano – vão para casa. Como por exemplo, base de dados, lista de clientes, estruturas organizacionais.

Wernke *at al.* (2003), conceituam o capital intelectual como sendo o resultado de atenção por parte dos contadores, administradores, economistas e investidores, em função do seu “poder de elevação do valor de mercado das empresas que detêm ativos assim classificáveis. Por outro lado, ainda há muita controvérsia acerca do

assunto, ocasionando dúvidas e dificuldades de entendimento por parte dos interessados em avaliá-los, pela sua característica de intangibilidade”.

## 2.2 METODOLOGIAS PARA AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

A proposição de que a inteligência humana e os recursos intelectuais constituem os ativos mais valiosos e estratégicos das empresas tem sido foco de estudo de diversos autores, na tentativa de compreender sua importância para a evolução das organizações. Propor metodologias para avaliação do valor real das empresas requer considerar os ativos intangíveis. Porém, não existem ainda ferramentas unânimes que traduzam de forma objetiva tal riqueza. Antunes (2000) afirma ser imprescindível aos gestores, o conhecimento, a identificação e a mensuração desses ativos ocultos, para administrar sua continuidade e fornecer informações próximas a realidade. Sveiby (2000) advoga que em empresas onde os ativos intangíveis são várias vezes mais valiosos que os ativos tangíveis, o gerenciamento deveria concentrar-se na gestão dos intangíveis. Diehl (1997) afirma que é de fundamental importância o conhecimento dos valores gastos associados aos recursos intangíveis, não apenas para permitir uma avaliação correta do retorno, mas para tornar possível o gerenciamento do processo.

Assim, Sveiby (1998) propõe que os ativos invisíveis, no Balanço Patrimonial de uma empresa, sejam classificados em grupo de três elementos: a) competência do funcionário; b) estrutura interna; e, c) estrutura externa. Cada um dos grupos contempla indicadores de Crescimento e Renovação, Eficiência e Estabilidade.

<b>Competência</b>	<b>Estrutura Interna</b>	<b>Estrutura Externa</b>
Indicadores de Crescimento/Renovação	Indicadores de Crescimento/Renovação	Indicadores de Crescimento/Renovação
Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência
Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade

**Figura 1** – Monitor de Intangíveis  
Fonte: adaptado Sveiby (1998, pg.197).

A Figura 1 descreve os indicadores de avaliação para os três ativos intangíveis. O modelo recebe o nome de Monitor de Intangíveis, pode ser utilizado

pelos gerentes para avaliação de fins internos. É aconselhável que os gerentes utilizem apenas um ou dois indicadores para cada subtítulo da tabela, pois a utilização de vários indicadores para cada subtítulo poderá confundir os leitores.

Em relação à finalidade da avaliação, Sveiby (1998) destaca duas prioridades como principais: a) apresentação externa – a empresa descreve da forma mais precisa aos clientes e demais usuários, a qualidade da sua gerência e a possibilidade de tratar um fornecedor ou credor como confiável; b) avaliação interna – funciona como um sistema de gerenciamento de informações que possibilita à gerência conhecer a empresa profundamente, acompanhar seu progresso e tomar decisões visando melhorias. Sveiby (1998) ressalta ainda que é importante fazer comparações com parâmetros estabelecidos, acompanhando por diversos períodos consecutivos:

Uma avaliação nada significa se não for comparada a algum tipo de referencial: a outra empresa, ao ano anterior, a um orçamento (...). Ao avaliarmos ativos intangíveis, devemos, portanto, estar preparados para dar prosseguimento às avaliações de modo a cobrir, pelo menos três ciclos de avaliação, antes de tentar avaliar os resultados. O ideal é que essas avaliações sejam repetidas anualmente.

Nenhum sistema de avaliação será útil para a tomada de decisões, sem a possibilidade de comparação dos mesmos indicadores com empresas que operam em segmentos congêneres ou aos mesmos indicadores de períodos anteriores. O foco, porém, deste sistema de avaliação deve ser voltado ao usuário final, de maneira que o gerenciamento das informações internas enfatizem o fluxo, a mudança e o controle. As apresentações externas devem possuir indicadores-chaves e um texto explicativo, haja visto ser impossível compilar um balanço patrimonial inteiro que expresse todos os ativos intangíveis em termos monetários.

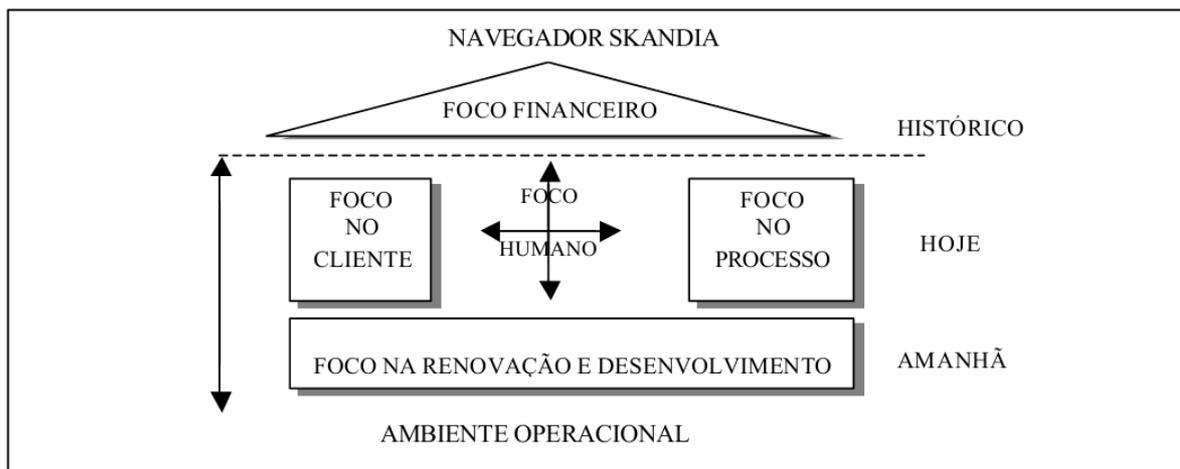
Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Edvinsson e Malone (1998) sugerem uma linguagem metafórica, para se entender o Capital Intelectual, comparando-o a uma árvore. Consideram aparte visível o descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros e outros documentos; e o que está abaixo da superfície, o capital intelectual, os fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível. Estes fatores ocultos são divididos em dois grupos: Capital Humano e Capital Estrutural.

O capital humano é composto por conhecimento, experiência, poder de inovação, habilidades dos funcionários, cultura e filosofia da empresa, além da

capacidade dos funcionários em combinar conhecimentos e habilidades e inovar suas funções, os quais não podem ser propriedade da empresa. O capital estrutural compreende os equipamentos de informática, *softwares*, bancos de dados, patentes, marcas registradas e o restante da capacidade organizacional que apoia a produtividade dos funcionários e o relacionamento com os clientes, os quais são propriedade da empresa.

Com referencia ao relacionamento com os clientes, acreditam ser prudente desdobrá-lo para a categoria de capital de clientes, pois denota maior importância à empresa. Desse modo, o capital de clientes contempla o valor do relacionamento com os clientes, que embora soe estranho, este, sempre esteve presente de forma oculta no *goodwill*, obtido mediante a subtração do valor de mercado da empresa, quando negociada por um valor superior ao contábil, com o valor das patentes e direitos autorais.

Juntas essas novas formas de avaliação, buscam captar uma empresa em movimento à medida que transformam suas habilidades e seus conhecimentos em riqueza. Edvinsson e Malone (1998) aplicaram sua metodologia na companhia sueca de seguros e serviços financeiros Skandia, denominando o instrumento proposto de Navegador Skandia, o qual utiliza indicadores para cinco áreas distintas de focos, representados na Figura 2.



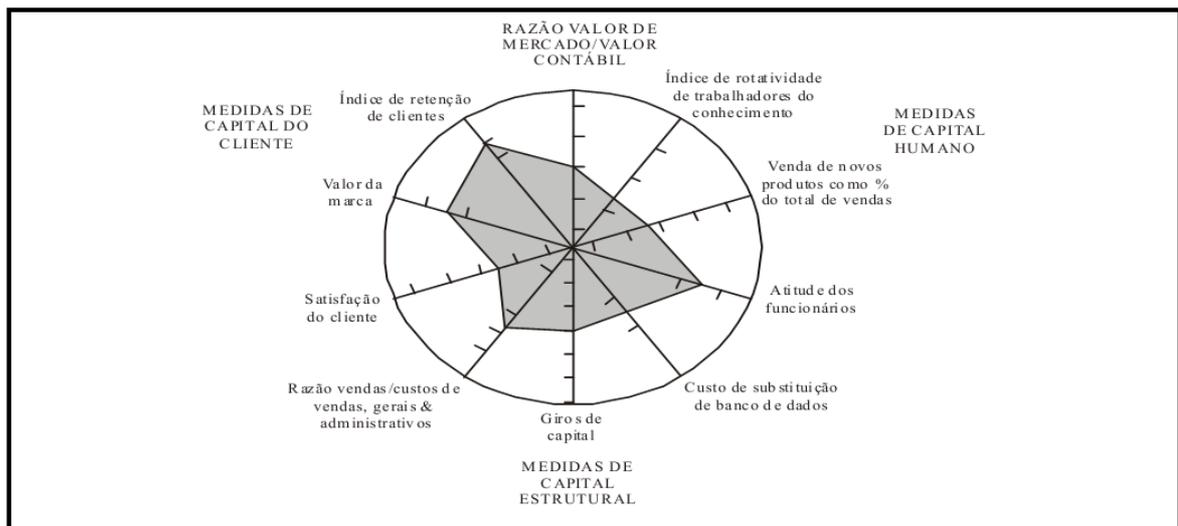
**Figura 2** – Navegador Skandia  
Fonte: Edvinsson e Malone (1998, pg.60).

Para cada foco foram estabelecidos indicadores que permitem avaliar o desempenho, sendo que a combinação dos cinco focos acaba em relatórios diferentes e dinâmicos. Os focos utilizados na representação do Navegador são

áreas nas quais a empresa direciona sua atenção. Desses focos origina-se o valor de capital intelectual no âmbito de seu ambiente.

Por fim, como outra forma de avaliar o capital intelectual, Stewart (1998) segmenta sua metodologia em quatro grupos: medidas do todo, medidas do capital humano, medidas do capital estrutural, e medidas do capital de clientes, denominando-o Navegador do Capital Intelectual. Suas aplicações resultam em uma alternativa para visualizar, de forma simultânea, diversas dimensões do capital intelectual e que poderiam atuar como um facilitador na gerência dos ativos do conhecimento.

A Figura 3 ilustra o navegador do capital intelectual proposto por Stewart (1998, p.219) a uma empresa fictícia, utilizando uma medida geral denominada de Razão Valor de Mercado/Valor Contábil, e três indicadores para cada um dos itens do capital humano, estrutural e do cliente.



**Figura 3** – Navegador de Capital Intelectual  
Fonte: Stewart (1998, p.219)

O navegador apresenta escalas nos eixos sem se preocupar em demonstrar valores. Caso se referisse a uma empresa real, definiriam as escalas de maneira que as metas fossem alocadas às extremidades, onde o eixo cruza o círculo. Traçando a posição em cada escala e ligando os pontos, obtém-se um polígono, mostrando no interior os resultados atuais e na parte externa o que se deseja.

## 2.3 INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTECTUAL

Os indicadores são instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de alguma intervenção na realidade. Pode-se dizer que a principal finalidade dos indicadores é traduzir aspectos de uma realidade, de maneira que operacional a sua observação e avaliação. Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009) indicador é uma medida de ordem quantitativa e qualitativa utilizada para organizar e captar informações relevantes de elementos que compõem o objeto observado. É um recurso metodológico que informa empiricamente a evolução de um aspecto observado.

Rua (2004), afirma que indicadores são medidas que expressa ou quantificam um insumo, resultado, característica ou desempenho de um processo, serviços ou organização. Para Magalhães (2004) indicadores são abstrações ou parâmetros representativos, concisos, fáceis de interpretar e de serem obtidos, usados para ilustrar as características principais de determinado objeto de análise.

Existem várias formas e critérios de classificação de indicadores, de acordo com Rua (2004) os indicadores se classificam em:

- Indicadores Estratégicos: orientados à visão e aos objetivos estratégicos da organização;
- Indicadores de Processo: orientados à avaliação do desempenho de um processo. Estes ainda se subdividem em: a) produtividade ou eficiência – expressam a relação entre a quantidade de recursos empregados e os produtos e/ou serviços produzidos; b) qualidade ou eficácia – medem o grau de satisfação dos clientes com os produtos s/ou serviços oferecidos; c) capacidade – medem a capacidade de resposta de um processo, considerando as saídas produzidas por unidade de tempo;
- Indicadores de Projetos: voltados a monitorar e avaliar a execução de projetos.

Para avaliação do capital intelectual, os indicadores utilizados são indicadores de processo.

Sveiby (1998) sugere alguns indicadores que podem ser utilizados em seu modelo de Monitor de Ativos Intangíveis como mostra a Quadro 1.

CAPITAL HUMANO		
<b>Crescimento e Renovação</b>	Tempo de Profissão	O número total de anos na profissão é uma medida de habilidade e experiência dos profissionais de uma empresa.
	Nível de Escolaridade	O nível de escolaridade dos profissionais de uma empresa, além de representar a competência individual, demonstra a capacidade da empresa do conhecimento para alcançar sucesso no futuro.
	Rotatividade	A competência dos profissionais que entram na empresa, dividida pela competência dos que saem, demonstra como a rotatividade do pessoal a competência da empresa.
	Custos de Treinamento e Educação	Avalia o montante gasto em treinamento, leva-se em consideração também o tempo gasto em treinamento.
<b>Eficiência</b>	Proporção de Profissionais na Empresa	O número total de profissionais dividido pelo total de funcionários na empresa. Indica a importância dos profissionais para a empresa.
	Efeito Alavancagem	Avalia o quanto os profissionais internos de uma empresa são importantes para sua capacidade de gerar receitas.
	Valor Agregado por Profissional	Expressa o nível de valor gerado pelos profissionais de uma empresa.
<b>Estabilidade</b>	Média Etária	Funcionários mais velhos são considerados mais estáveis do que os jovens, não tendem a deixar a empresa. Uma empresa com funcionários velhos é possivelmente mais estável. Assim a média de idade é um bom indicador de estabilidade.
	Tempo de Serviços	Define-se pelo número de anos dedicados à mesma organização. É outro bom indicador de estabilidade.
	Taxa de Rotatividade	Uma taxa elevada de rotatividade indica insatisfação. Uma rotatividade muito baixa, sugere situação estável, porém estática.
CAPITAL ESTRUTURAL		
<b>Crescimento e Renovação</b>	Investimento na Estrutura Interna	Investimento em novos métodos ou sistemas, indicam incremento na estrutura interna e devem ser monitorados anualmente.
	Investimentos em Sistemas de Processamento de Informações	O investimento em tecnologia de informação, expressos como percentuais de vendas, ou em números absolutos podem fornecer informações sobre a maneira como a estrutura interna está se desenvolvendo.
<b>Eficiência</b>	Proporção de Pessoal de Suporte	A proporção de pessoal de suporte em relação ao número total de funcionários é índice de eficiência da estrutura interna.
	Vendas por Funcionário de Suporte	As vendas por funcionário podem indicar o volume de vendas que a estrutura interna da organização pode administrar.
	Medidas de Avaliação de Valores e Atitudes	As atitudes dos funcionários em relação ao seu local e trabalho podem ser avaliadas da mesma maneira que a opinião do mercado em relação à empresa. Se favoráveis contribuem para melhorar a imagem da empresa, se desfavoráveis, podem influenciar os clientes.
<b>Estabilidade</b>	Idade da Organização	Uma organização quanto mais velha, pode representar maior estabilidade
	Rotatividade de Pessoal de Suporte	Os gerentes e pessoal de suporte são a base da empresa, e é de fundamental importância que funcionem bem, e uma baixa rotatividade indica isso.
	Taxa de Novatos	É determinada pelo número de funcionários com menos de 2 anos de empresa. Pode indicar que a organização está menos estável e menos eficiente.
CAPITAL DOS CLIENTES		
<b>Crescimento e Renovação</b>	Lucratividade por Cliente	Para se obter esta informação é necessário que os custos e receitas sejam contabilizados em categorias(clientes). Muitas empresas ao determinar este índice descobrem que quase 80% de seus clientes não são lucrativos.
	Crescimento Orgânico	Avalia o aumento nos faturamentos com receita gerada pela dedução de aquisições, mede o grau de receptividade do conceito empresarial pelo mercado.
<b>Eficiência</b>	Clientes Satisfeitos	Índice muito utilizado pelas empresas, porém voltado muito mais para o marketing do que para previsões financeiras.
	Ganhos/Perdas	Este índice pode demonstrar a opinião dos clientes sobre a empresa, quando esta trabalha com licitações, ou para avaliação de diferentes estratégias de preços.
	Vendas por Clientes	Mede o grau de eficiência da rede de clientes de uma empresa.
<b>Estabilidade</b>	Proporção Grandes Clientes	Apresenta a dependência da empresa com alguns clientes de grande porte, pode indicar posição fraca e baixa estrutura.
	Estrutura Etária	Indica a longevidade do cliente, o tempo em que o cliente trabalha com a empresa.
	Taxa de Clientes Dedicados	Indica o grau de dedicação dos clientes, grau de fidelidade. Em empresas novas, esse índice será baixa.

**Quadro 1** – Indicadores sugeridos por Sveiby (1998).

Fonte: adaptado Sveiby (1998).

Stewart (1998) sugere alguns indicadores que podem ser utilizados em seu modelo de Navegador de Capital Intelectual, para a avaliação do Capital Intelectual, ressaltando a importância de cada indicador para a empresa, conforme demonstra o Quadro 2.

<b>CAPITAL HUMANO</b>	
Índice de Rotatividade de funcionários do conhecimento	É importante manter um índice do "estoque" de funcionários, tanto a juventude quanto a experiência tem suas virtudes. Este índice avalia o percentual de rotatividade de especialistas que executam trabalhos diretamente com o cliente, e agregam valor do ponto de vista do cliente.
Atitude dos Funcionários	Existe uma correlação entre o moral elevado e o desempenho financeiro superior. Funcionários que se sentem úteis, necessários, acreditam estar aprendendo, são mais produtivos, tem um melhor relacionamento com fornecedores, clientes e os outros funcionários. É importante neste índice ter dados bem estruturados, como por ex.: numa escala de zero a dez, qual sua satisfação no trabalho? Voce se sente mais feliz em relação ao ano passado? e assim por diante.
Inovação (Venda de novos produtos como % do total de vendas)	Muitas são as formas existentes para avaliar a inovação, a mais simples talvez seja analisar o percentual de vendas atribuídos a novos produtos ou serviços.
<b>CAPITAL ESTRUTURAL</b>	
Giros de Capital	O capital estrutural aumenta o desempenho quando permite que a empresa substitua estoque por informação. A rotatividade de capital de giro, o número de vezes no ano que o capital de giro circula na empresa, é uma maneira de acompanhar essa substituição.
Custo de Substituição Banco de Dados	Existem trabalhos que não são vendidos mas envolvem custos, como por exemplo o sistema de informações administrativas (criação de ordens de compra, reunião de dados para relatórios financeiros). A reengenharia de processos assim pode aumentar valor agregado, e a avaliação dessas mudanças apresenta o retorno dos investimentos feitos no capital estrutural da empresa.
<b>CAPITAL DOS CLIENTES</b>	
Índice de Retenção de Clientes	Os clientes são o ativo mais importante de uma empresa. Através deste índice, é possível descobrir o valor gasto para a captação de novos clientes e a manutenção da sua carteira de clientes. Mais ainda, é possível analisar os clientes por segmentos, descobrir quais a empresa almeja e quais devem ser dispensados, é possível ainda explorar a alavancagem econômica que a satisfação do cliente proporciona.
Valor da Marca	O valor da marca é um conjunto de ativos como lealdade, notoriedade, qualidade percebida, associações. Ter essa informação sempre atualizada, possibilita verificar a eficiência ou fracasso dos investimentos realizados, quais os pontos fortes e pontos fracos a serem trabalhados.
Clientes Satisfeitos	A avaliação sobre os clientes satisfeitos é importante, desde que seja bem estruturada. Clientes satisfeitos devem exibir uma das três características mensuráveis: lealdade, maior volume de negócios e insusceptibilidade ao poder de persuasão de seus rivais.

**Quadro 2** - Indicadores sugeridos por Stewart (1998).  
Fonte: adaptado Stewart (1998).

O Navegador Skandia, modelo proposto por Edvinsson e Malone (1998), utiliza vários indicadores para cada um dos seus cinco focos. Este navegador não apresenta limite de indicadores para cada um dos focos, portanto, cabe a cada empresa estabelecer os indicadores de acordo com suas atividades e ao que pretende avaliar.

<b>FOCO FINANCEIRO</b>
Os indicadores deste foco buscam apresentar informações dos valores monetários que a empresa possui, na tentativa de traduzir sua realidade em um dado momento. Dentre os muitos indicadores utilizados para avaliar este foco, podemos citar, como exemplo: receita por funcionário, resultado por funcionário, retorno sobre o ativo líquido. Segundo Edvinsson e Malone (1998), no mundo do Capital Intelectual os demonstrativos financeiros assumem o novo papel repositório. Em algum momento, todo Capital Intelectual que deva ter valor, precisa ser convertido em moeda.
<b>FOCO NO CLIENTE</b>
Dos muitos indicadores utilizados para este foco, podemos citar como exemplo: número de clientes, classificação dos clientes, número de clientes perdidos. O foco no clientes traz a idéia de atendimento total ao cliente, não se limitando apenas ao momento da venda. O consumidor espera um produto e/ou serviço que atenda às suas necessidades, o acompanhamento pós-venda auxilia a empresa a conhecer e atender os seus clientes de maneira satisfatória, mantendo a lealdade dos mesmos.
<b>FOCO NO PROCESSO</b>
O foco no processo está ligado ao capital estrutural, como exemplo de indicadores podemos citar: custos administrativos por funcionário, retrabalho. O objetivo deste foco é apresentar a forma como as ferramentas tecnológicas são utilizadas para gerar valor. Novas tecnologias são importantes, porém é necessário uma avaliação permanente para aquisição de tecnologias certas que agregam valor ao produto/serviço da empresa.
<b>FOCO NA RENOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</b>
Também ligado ao capital estrutural, este foco está voltado a busca de novas oportunidades para o crescimento da empresa. Alguns dos indicadores aqui utilizados, são: despesas de marketing por clientes, percentual de horas empregadas em treinamento, funcionários satisfeitos.
<b>FOCO HUMANO</b>
Segundo Edvinsson e Malone (1998), este foco é o mais dinâmico dentre os cinco, enquanto os outros interagem entre si em graus distintos, o foco humano interpenetra os outros focos. Uma empresa necessita de um fator humano bem sucedido para que todas as demais atividades tenham êxito. Como exemplo de indicadores tem-se: rotatividade de pessoal, proporção de gerentes, proporção de gerentes mulheres, custos com treinamento/educação.

**Quadro 3** – Indicadores sugeridos por Edvinsson e Malone (1998).

Fonte: adaptado Edvinsson e Malone (1998).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Descreve-se, neste capítulo, os procedimentos metodológicos adotados no estudo. Primeiro, descreve-se a tipologia da pesquisa. Após, demonstra-se o instrumento de coletas de dados.

O método utilizado para a elaboração da monografia foi pesquisa bibliográfica e documental. O primeiro, identificado a partir de materiais já publicados, como livros, artigos e materiais disponíveis na internet. O segundo está restrito a documentos escritos ou não (fontes primárias), que “ainda não receberam tratamento analítico”. Gil (1991 *apud* Silvia e Meneses 2001). Assim, ao selecionar, tratar e interpretar a informação bruta busca-se extrair dela algum sentido e/ou introduzir lhe algum valor, podendo, desse modo, contribuir com a comunidade científica. Optou-se também pela aplicação de um questionário, o que evidencia uma pesquisa de levantamento, Gil (1991 *apud* Silvia e Meneses 2001).

Na abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa, visto que a partir da aplicação do questionário aos funcionários de um escritório de contabilidade na região metropolitana de Curitiba foram elaboradas análises quantitativas e qualitativas. De acordo com os autores já citados, uma abordagem quantitativa contempla tudo aquilo que poderá ser quantificável através de números, ou seja, informações estatísticas. Dados qualitativos abordam a interpretação de fenômenos.

O Quadro 4 apresenta o modelo de Monitor de Capital Intelectual para esta proposta.

CAPITAL HUMANO		CAPITAL ESTRUTURAL		CAPITAL DE CLIENTE	
Crescimento e Renovação		Crescimento e Renovação		Crescimento e Renovação	
Tempo médio de profissão		Investimento na estrutura interna (7)		Número de clientes (11)	
Nível de escolaridade (1)		Investimento em sistema de processamento de informação (8)		Novos Clientes (12)	
Rotatividade da competência (2)					
Aperfeiçoamento profissional (3)					

Eficiência		Eficiência		Eficiência	
Proporção de profissionais na empresa (4)		Retrabalho (9)		Satisfação de clientes (13)	
Motivação		Tempo gasto no processamento de dados (10)		Receita média/anual por cliente	
Estabilidade		Estabilidade		Estabilidade	
Média etária (5)		Idade da organização		Estrutura etária (14)	
Tempo de Serviços (6)					
Taxa de rotatividade de funcionários					
<p>Notas:</p> <p>(1) O nível de escolaridade refere-se: (1) primeiro grau, (2) segundo grau, (3) terceiro grau;</p> <p>(2) Rotatividade de competência: está relacionado ao percentual de substituição dos profissionais no escritório;</p> <p>(3) Aperfeiçoamento profissional: média de dias que os funcionários dedicam a treinamento;</p> <p>(4) Proporção de profissionais na empresa: obtido em relação ao total de funcionários;</p> <p>(5) Média etária: idade média dos funcionários;</p> <p>(6) Tempo de serviço: número de anos dedicados a empresa;</p> <p>(7) Investimento na estrutura interna: percentual da receita total destinada a novos métodos, sistemas, banco de dados;</p> <p>(8) Investimento em sistema: percentual sobre a receita total;</p> <p>(9) Retrabalho: refere-se a erros e falhas no processo;</p> <p>(10) Tempo gasto no processamento de dados: atualização dos dados no período de 30 dias após recebimento dos documentos;</p> <p>(11) Número de clientes: refere-se ao número de clientes que o escritório possui atualmente;</p> <p>(12) Novos clientes: refere-se aos clientes conquistados no último ano;</p> <p>(13) Satisfação dos clientes: índice apurado através de pesquisa direcionado aos clientes;</p> <p>(14) Estrutura etária: indica a média de anos do cliente com o escritório.</p>					

**Quadro 4:** Monitor de Capital Intelectual

Fonte: Colauto e Mambrini (2005).

Os indicadores apresentados no Monitor de Capital Intelectual acima atendem à necessidade de uma primeira avaliação dentro do escritório de contabilidade em estudo. A proposta não contempla todos os indicadores possíveis para avaliar os ativos intangíveis. Deve ser vista como uma perspectiva de sugestão para o início de um trabalho de acompanhamento da evolução dos ativos intangíveis dentro do escritório, podendo ser modificado, e/ou atualizado, acompanhando as necessidades e mudanças do escritório.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELLECTUAL

Com base nas três metodologias evidenciadas, é apresentada uma proposta de avaliação do capital intelectual, denominado Monitor do Capital Intelectual, Colauto e Mambrini (2005). O monitor é composto por três capitais: capital humano, capital estrutural e capital de clientes. Cada capital traz indicadores para avaliar o crescimento e renovação, eficiência e estabilidade.

O capital humano refere-se à competência dos profissionais. Entende-se por profissionais, todas as pessoas que planejam, processam e apresentam serviços ou soluções, os quais estão diretamente envolvidos no trabalho com as empresas, como por exemplo, contadores, chefes de departamento, diretores.

O capital estrutural representa o fluxo de conhecimento dentro do escritório. Pode-se defini-lo como o conjunto de sistemas administrativos, rotinas, marca, imagem do escritório, conceitos organizacionais, *softwares*, banco de dados, enfim toda infraestrutura necessária para fazer o escritório funcionar. O capital estrutural sendo suporte do capital humano é o único dos capitais do Monitor do Capital Intelectual que pertence à organização como um todo.

O capital de clientes compreende marcas e imagens, além de representar o fluxo externo de conhecimento nas relações com os clientes. É o valor do relacionamento com os clientes. Sveiby (1998), afirma que os clientes, além de serem fonte de recursos financeiros, configuram-se como outras fontes de valores, como os meios de treinamento aos funcionários, referências para outros clientes, propagandistas e formadores da imagem da instituição e incentivadores do desenvolvimento da competência, face às suas crescentes exigências. Este fluxo de conhecimento gerado pelos clientes acaba se convertendo em recursos financeiros.

O quadro 5 elucidada o grupo de indicadores para avaliar cada um dos três tipos de capital.

<b>Capital Humano</b>	<b>Capital Estrutural</b>	<b>Capital de Cliente</b>
Indicadores de Crescimento/Renovação	Indicadores de Crescimento/Renovação	Indicadores de Crescimento/Renovação

Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência
Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade

**Quadro 5:** Indicadores para Monitor Capital Intelectual  
 Fonte: adaptado Sveiby (1998, pg.197).

Os indicadores para avaliação e gerenciamento do capital humano buscam conhecer os requisitos essenciais para a contratação de funcionários, investimentos em cursos e treinamentos destinados à qualificação profissional, motivação, recompensa pela dedicação à empresa. De forma objetiva, analisam a satisfação dos funcionários. Assim, os indicadores de renovação e crescimento propõem verificar: tempo de profissão, nível de escolaridade, rotatividade de competência, aperfeiçoamento profissional. Já os indicadores para verificação de eficiência do capital humano se propõem a analisar: proporção de profissionais na empresa, motivação dos funcionários. Por fim, os indicadores para mensuração da estabilidade do capital humano procuram analisar: média etária, tempo de serviço, taxa de rotatividade de funcionários.

Edvinsson e Malone (1998), afirmam que uma empresa sem a dimensão do fator humano bem sucedido, incide negativamente nas demais atividades de criação de valor, independentemente do nível de sofisticação tecnológica.

Em relação ao capital estrutural, acredita-se ser possível analisar o crescimento e renovação a partir da verificação de: investimento na estrutura interna, investimentos em sistema de processamento de informações. Quanto aos indicadores para verificar a eficiência do capital estrutural, tem-se: retrabalho tempo gasto no processamento dos dados. E, para acompanhar a estabilidade do capital estrutural sugere-se: idade da organização.

Os indicadores para avaliação do crescimento e renovação do capital de cliente apresentam os seguintes parâmetros: número de clientes, superávit por cliente. Já a eficiência do capital de clientes pode ser avaliada através de: satisfação de clientes. Finalmente os indicadores para mensuração da estabilidade do capital de cliente analisam: estrutura etária.

## INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

O escritório onde se realizou o estudo foi constituído em 1990. Caracteriza-se como empresa familiar, tributada pelo simples nacional. Gerida pelos sócios-proprietários, o escritório é especializado em consultoria empresarial, jurídico-tributária, trabalhista, perícia contábil, planejamento tributário e demais atividades correlatas. O escritório possui hoje um total de 23 colaboradores, distribuídos em três unidades (matriz e duas filiais), que atendem uma carteira de mais de 150 clientes localizados principalmente nos Estados do PR, RS e SP, dentre os quais muitos de grande e médio porte.

Os indicadores para avaliação do capital intelectual, quando aplicados em um escritório de contabilidade monitoram o desempenho do planejamento feito para tal. Os indicadores tratam de informações qualitativas e quantitativas que mostram o desempenho de funções, requisitos exigidos para um bom atendimento aos clientes e também aos órgãos fiscalizadores.

De forma geral, os indicadores do capital intelectual contemplam os níveis estratégico-administrativo, com a finalidade de evidenciar a necessidade de harmonização das ações delineadas para cada um dos capitais envolvidos na proposta. A conjunção dos indicadores sugeridos no Monitor do Capital Intelectual para o escritório de contabilidade é demonstrada no Quadro 6.

CAPITAL HUMANO		CAPITAL ESTRUTURAL		CAPITAL DE CLIENTE	
Crescimento e Renovação		Crescimento e Renovação		Crescimento e Renovação	
Tempo médio de profissão	7 anos	Investimento na estrutura interna (7)	1,66%	Número de clientes (11)	172
Nível de escolaridade (1)	(1) 5% (2)43% (3)52%	Investimento em sistema de processamento de informação (8)	1,13%	Novos Clientes (12)	27
Rotatividade da competência (2)	2%				
Aperfeiçoamento profissional (3)	4 dias				
Eficiência		Eficiência		Eficiência	
Proporção de profissionais na empresa (4)	52%	Retrabalho (9)	5%	Satisfação de clientes (13)	77%
Motivação	26% sempre 68% frequent. 6% ocasional.	Tempo gasto no processamento de dados (10)	20%	Receita média/anual por cliente	R\$ 7.333,32

Estabilidade		Estabilidade		Estabilidade	
Média etária (5)	32 anos	Idade da organização	21 anos	Estrutura etária (14)	8 anos
Tempo de Serviços (6)	4 anos				
Taxa de rotatividade de funcionários	9%				
Notas: (1) O nível de escolaridade refere-se: (1) primeiro grau, (2) segundo grau, (3) terceiro grau; (2) Rotatividade de competência: está relacionado ao percentual de substituição dos profissionais no escritório; (3) Aperfeiçoamento profissional: média de dias que os funcionários dedicam a treinamento; (4) Proporção de profissionais na empresa: obtido em relação ao total de funcionários; (5) Média etária: idade média dos funcionários; (6) Tempo de serviço: número de anos dedicados a empresa; (7) Investimento na estrutura interna: percentual da receita total destinada a novos métodos, sistemas, banco de dados; (8) Investimento em sistema: percentual sobre a receita total; (9) Retrabalho: refere-se a erros e falhas no processo; (10) Tempo gasto no processamento de dados: atualização dos dados no período de 30 dias após recebimento dos documentos; (11) Número de clientes: refere-se ao número de clientes que o escritório possui atualmente; (12) Novos clientes: refere-se aos clientes conquistados no último ano; (13) Satisfação dos clientes: índice apurado através de pesquisa direcionada aos clientes; (14) Estrutura etária: indica a média de anos do cliente com o escritório.					

**Quadro 6:** Monitor de capital intelectual.

Fonte: elaborado pela autora.

O monitor de capital intelectual apresenta indicadores relevantes, que podem auxiliar na avaliação dos ativos intangíveis de empresas. É importante ressaltar que existem várias medidas não financeiras, possíveis de serem adaptadas ao monitor apresentado, porém, o uso de um número excessivo de indicadores pode dificultar um acompanhamento periódico dos indicadores. A escolha dos índices depende da estratégia da empresa. Os indicadores podem ser aliados importantes para o acompanhamento de uma estratégia voltada para o conhecimento.

O escritório estudado possui os seguintes facilitadores: (1) conscientização por parte dos sócios, sobre a importância e necessidade de atualização contínua e compartilhamento de informações; (2) utilização de medidas motivacionais, como premiações, para incentivar a busca por informações, atualizações; (3) abertura a novas sugestões.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões sobre o estudo realizado e as recomendações para futuras pesquisas.

### 5.1 CONCLUSÕES

As mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, causaram uma profunda alteração na estrutura e nos valores da sociedade. O conhecimento se tornou ingrediente principal de todas as atividades econômicas desta nova era.

Uma organização dirigida sem a perspectiva de curto e longo prazo pode ser surpreendida por transformações sem poder reagir de maneira rápida e eficaz.

O novo rumo da economia encontra-se fundamentado em ideias. Muitas pesquisas têm sido realizadas, criando técnicas, desenvolvendo novas oportunidades de negócios, a tendência é que o mesmo número de pessoas trabalhando diretamente na produção física, seja proporcional ao montante de recursos financeiros e de conhecimentos investidos. Com base nisso, é importante que a administração mantenha-se atenta para que seus funcionários não percam a motivação para o constante aperfeiçoamento.

Na sociedade do conhecimento, a educação é essencial e os níveis de educação crescem rapidamente, visto a necessidade de mais treinamentos, educação atualizada e aplicada. Profissionais universitários e/ou especializados tornam-se o maior grupo de empregados e com maior rendimento em termos de salários por hora.

Para uma entidade, porém, o conhecimento só gerará valor se ela puder contar com os conhecimentos produzidos.

A história do desenvolvimento do conhecimento contábil, com base da bibliografia existente, demonstra a percepção da importância e a preocupação em identificar os elementos intangíveis da empresa e que conseqüentemente, agregam valor a médio e em longo prazo, não é recente.

Dentre os muitos estudos já desenvolvidos, o modelo de Monitor de Intangíveis desenvolvido por Sveiby (1998), busca avaliar os ativos intangíveis

dentro de uma empresa. De maneira simples, e de fácil entendimento, o monitor, se utilizado periodicamente, pode demonstrar a evolução dos ativos intangíveis dentro da empresa, auxiliando na tomada de decisões.

Na medida em que as empresas interagem em seus ambientes, absorvem informações e podem transformar em conhecimentos. A intenção é identificar informações que sejam decisivas na criação de diferenciais competitivos que sustentem a permanência no mercado. Assim, com o monitoramento das ações estratégicas e administrativas, pode-se agregar maior valor à estrutura interna da empresa e, conseqüentemente, aos clientes que esperam por excelência de atendimento.

A gestão do capital intelectual está ligada a administração, vinculada aos processos de aprendizagem organizacional. Os indicadores tem por objetivo demonstrar como as ações empregadas podem influenciar no desempenho financeiro e não-financeiro da empresa, baseado na premissa de que o valor econômico é composto tanto pelo patrimônio corpóreo quanto por ativos intangíveis.

A avaliação do capital intelectual em escritório de contabilidade alia-se com pesquisas que buscam materializar aspectos conceituais do capital intelectual, através de medidas de desempenho e eficiência capazes de delinear referências ao processo de gestão. Com o estudo apresentado, acredita-se ser possível monitorar o capital Intectual, sob a ótica do crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. O monitor pode ser aplicado com outros indicadores, cabe a cada empresa fazer adaptações de acordo com suas necessidades e até mesmo particularidades.

Pode-se concluir que os indicadores, de maneira geral, tentam explicitar como as ações empregadas refletem no valor econômico dos ativos. Com base nos indicadores de crescimento, renovação, eficiência e estabilidade do capital intelectual, acredita ser possível acompanhar as ações estratégicas e administrativas aplicadas em um escritório de contabilidade.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A proposta apresentada neste trabalho pode motivar novas pesquisas sobre o Capital Intelectual em diversos ramos da economia. Existe ainda um universo a ser

explorado sobre metodologias para avaliação do capital intelectual e o reflexo das avaliações no planejamento estratégico das organizações.

Diante das limitações da pesquisa, apresentam-se algumas recomendações para futuros estudos sobre o tema investigado:

- Realizar uma pesquisa que mensure o valor agregado aos clientes pelo capital intelectual do escritório;
- Investigar o retorno das organizações sobre os investimentos em conhecimento;
- Realizar uma pesquisa onde seja possível demonstrar a avaliação do capital intelectual, confrontando as metas estipuladas e as metas alcançadas pela empresa;
- Realizar uma pesquisa sobre a avaliação do capital intelectual em Instituições de Ensino Público Fundamental.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.G. M; HAJJ, Z.S. **Mensuração e avaliação do ativo:** uma revisão conceitual e uma abordagem do goodwill e do ativo intelectual. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIECAFI, v.9, n.16, jul/dez. de 1997.

ANTUNES, M.T.P.**Capital Intelctual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BROOKING, A.**Intellectual capital:** core asset for the third millennium enterprise. **Revista FAE**, Curitiba, v.6, n.1, jan./abr.2003.

COLAUTO, R.D. MAMBRINI, A. **Avaliação do Capital Intelectual não adquirido: uma Proposta para uma Instituição Superior de Ensino Privada**, disponível em <http://www.congressosp.fiecafi.org/artigos62006/446.pdf>.

DRUCKER,P.F.**Administrando em tempos de grandes mudanças**. Tradução de Nivaldo Montinguelli Jr. 5. ed.São Paulo: Pioneira, 1998.

DUFFY, D. **Uma idéia capital**. HSM Management, São Paulo, n.22, set./out.2000.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual:** descobrindo o valor de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FERREIRA, Helder; CASSIOLATO, Martha; GONZALEZ, Roberto. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas:** o modelo lógico do Programa Segundo Tempo. Brasília: Ipea, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 6ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PINTO, J. G. de A. et al. **Goodwill**: uma abordagem conceitual. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/congressoususp/seminario2>. Acesso em 28 set.2011.

RUA, Maria das Graças. **Desmistificando o problema**: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores. *Mimeo*, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 14° ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. 4° ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

VASCONCELOS, M. C.R.L.; FERREIRA, M.A.T. **A prática de gestão do conhecimento em empresas mineiras**: um estudo exploratório. Portal Kmol. Abr.2004. Disponível em: <http://kmol.online.pt/artigos/2004/04/01/gc-empresas-mineiras>. Acesso em 28 set.2011.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

Pesquisa de Satisfação dos Clientes		ÓTIMO	BOM	RAZOÁVEL	FRACO
1)	Quando a nossa empresa promete executar um serviço em um determinado prazo, ela cumpre?	39	11		
2)	Quando você tem um problema, nossa empresa demonstra interesse em resolvê-lo?	41	9		
3)	Nossa empresa executa o serviço corretamente ou há necessidade de refazê-lo?	40	9	1	
4)	Nossa equipe presta o atendimento necessário?	38	11	1	
5)	Você se sente seguro com nossos serviços?	43	7		
6)	Os funcionários são gentis e atenciosos com você?	45	5		
7)	Nossa equipe demonstra conhecimento necessário para responder às perguntas?	31	19		
8)	Como você é atendido quando telefona para nossa empresa?	37	13		
9)	Nossas linhas de telefone estão disponíveis quando você liga?	45	5		
10)	A entrega e/ou cobrança das guias de tributos é feita em tempo hábil?	30	18	2	
Resultados: 50 clientes responderam a pesquisa,		<b>77,8%</b>	<b>21,4%</b>	<b>0,8%</b>	

**Pesquisa de Satisfação de Clientes realizada em abril de 2012.**

## APÊNDICE B

### PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Como você classifica as instalações físicas do seu ambiente de trabalho?	0% ruim	0% regular	32% bom	68% ótimo
2. Você se sente bem em seu ambiente de trabalho?	0% nunca	5% ocasionalmente	44% frequentemente	51% sempre
3. Você possui todos os recursos materiais necessários para executar suas tarefas adequadamente?	0% nunca	0% ocasionalmente	37% frequentemente	63% sempre
4. Existe harmonia em seu ambiente de trabalho?	0% nunca	11% ocasionalmente	57% frequentemente	32% sempre
5. Você considera sua equipe de trabalho unida/integrada?	0% nunca	26% ocasionalmente	33% frequentemente	41% sempre
6. Existe integração entre os setores em seu local de trabalho?	0% nunca	5% ocasionalmente	63% frequentemente	32% sempre
7. Você é reconhecido em seu local de trabalho?	0% nunca	21% ocasionalmente	42% frequentemente	37% sempre
8. Você está satisfeito com as atividades que realiza em seu trabalho?	0% nunca	0% ocasionalmente	48% frequentemente	52% sempre
9. Você se sente realizado profissionalmente?	0% nunca	26% ocasionalmente	47% frequentemente	27% sempre
10. Você tem autonomia na realização das tarefas?	0% nunca	17% ocasionalmente	62% frequentemente	21% sempre
11. Você se sente motivado para trabalhar?	0% nunca	6% ocasionalmente	68% frequentemente	26% sempre
12. Você costuma buscar novos conhecimentos/aperfeiçoamento profissional?	0% nunca	22% ocasionalmente	28% frequentemente	50% sempre
13. Você se sente seguro em seu emprego?	0% nunca	11% ocasionalmente	47% frequentemente	42% sempre
14. Como você classifica seu desempenho no trabalho?	0% ruim	10% regular	57% bom	33% ótimo
15. Você planeja suas atividades diárias?	5% nunca	20% ocasionalmente	37% frequentemente	43% sempre
16. Você consegue realizar suas atividades no tempo previsto?	0% nunca	5% ocasionalmente	71% frequentemente	24% sempre
17. A empresa lhe oferece estímulos/benefícios que lhe motivam no trabalho?	0% nunca	27% ocasionalmente	31% frequentemente	42% sempre
18. Você considera seu trabalho importante?	0% nunca	0% ocasionalmente	0% frequentemente	100% sempre
19. Como você classifica a qualidade do seu serviço?	0% ruim	0% regular	70% bom	30% ótimo
20. Como você classifica a qualidade do serviço prestado pela sua empresa?	0% ruim	0% regular	37% bom	63% ótimo

**Obs.: pesquisa aplicada aos colaboradores no mês de abril de 2012.**