

# Mensuração do Capital Intelectual: um Estudo de Caso na Stopetróleo S.a.

**Gisele Adriana Binsfeld**  
**claudio.m.metzner@hsbc.com.br**  
**UNIVEL**

**José Roberto Rodrigues da Silva**  
**jose.silva48@caixa.gov.br**  
**UNIVEL**

**Claudio Marcos Metzner**  
**claudio.m.metzner@hsbc.com.br**  
**FALURB**

**Loreni Maria dos Santos Braum**  
**lorenibraum@hotmail.com**  
**UNIOESTE**

**Daliane Rahmeier da Silva**  
**daliane@bol.com.br**  
**UNIPAN**

**Resumo:** A presente pesquisa teve por objetivo aplicar o modelo proposto por Edvinsson e Malone para mensuração do capital intelectual em uma rede de postos de combustíveis que atua no Paraná, tendo sede na cidade de Cascavel – Região Oeste do Estado. A fundamentação teórica trata de assuntos como: ativo intangível e capital intelectual. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva por meio de um estudo de caso, com a utilização de documentos internos da empresa e das demonstrações contábeis publicadas. O estudo foi desenvolvido por meio do modelo de mensuração do capital intelectual proposto por Edvinsson e Malone, denominado Skandia o qual utiliza a mensuração por meio de cinco focos distintos os quais são: Foco Financeiro, Foco no Cliente, Foco no Processo, Foco na Renovação e Desenvolvimento e Foco Humano. Por meio do estudo desenvolvido na Stopetroleo S.A., constataram-se os seguintes valores nos cinco focos de mensuração do capital intelectual: Foco Financeiro = R\$ 79.258.361,39 x 0,25 = R\$ 19.814.590,34; Foco Clientes = Coeficiente de eficiência 0,62; Foco Processo: R\$ 153.577,14 x 0,18 = R\$ 27.643,88; Foco Renovação e Desenvolvimento: R\$ 152,07 x 0,27 = R\$ 41,06; e, Foco Humano = R\$ 30.086,96 x 0,52 = R\$ 15.645,22. Após os levantamentos constatou-se que o valor do capital intelectual da empresa é superior ao valor que está registrado nas demonstrações contábeis confirmando o que dizem os autores que desenvolvem pesquisa sobre os ativos ocultos. Em resposta à questão de pesquisa foi identificado um valor de capital intelectual no montante de R\$ 19.857.920,50.

**Palavras Chave:** Mensuração - Capital Intelectual - Stopetróleo S.A. - \$4 -

## 1. INTRODUÇÃO

Discussões recentes tratam da evolução da contabilidade e dos meios possíveis para que as empresas evidenciem melhor o seu patrimônio (bens, direitos e obrigações). Poucos anos atrás a identificação do valor de uma empresa se dava por meio da soma do capital financeiro composto pelos itens de suas estruturas tangíveis, desta forma, quanto mais estrutura física, equipamentos, imóveis, estoques, etc. tivessem, mais importantes seriam.

Atualmente, em razão das diversas transformações pelas quais o mercado vem passando já não é possível mensurar o valor de uma empresa levando em consideração apenas os itens tangíveis que ela possui. Faz-se necessária, a identificação e evidenciação de aspectos que, embora tenham certo grau de subjetividade em sua mensuração, representam o valor da empresa mais próximo da realidade.

Assim como os ativos tangíveis, os intangíveis geram benefícios futuros para as empresas. Mas, um dos principais obstáculos encontrados para apresentar um valor contábil mais próximo do seu valor de mercado é a mensuração do ativo intangível.

Uma das ferramentas utilizadas para a mensuração do intangível é calcular o valor da empresa por meio da identificação do seu capital intelectual, o qual evidencia a capacidade, o conhecimento, os avanços tecnológicos e engloba também seus fornecedores e clientes. Assim, a questão central deste artigo é: qual é o valor do capital intelectual da empresa Stopetroleo S.A.?

O objetivo foi mensurar o capital intelectual de uma empresa que atua na comercialização de combustíveis utilizando o modelo denominado Navegador Skandia.

Em relação à metodologia utilizada, a tipologia quanto aos objetivos caracteriza-se uma pesquisa descritiva, por meio de um estudo de caso e a abordagem do problema é qualitativa e quantitativa. Para a coleta dos dados utilizou-se a pesquisa documental nos relatórios contábeis da Stopetroleo S.A e, ainda, outros relatórios internos e publicações sobre a empresa em jornais e revistas locais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Chiavenato (2003, p. 186) destaca que “em todo o decorrer da Era Industrial, as organizações bem-sucedidas eram aquelas que incorporavam o capital financeiro – traduzindo em edifícios, fábricas, máquinas, equipamentos, investimentos financeiros – e o faziam crescer e expandir”. Assim, as empresas procuravam acumular ativos tangíveis físicos e concretos que eram sinônimos de sua força e poder no mercado.

Nos dias atuais os ativos intangíveis são mais representativos que os tangíveis e, portanto, não é mais possível medir a força e poder de mercado das empresas sem considerar a parte que não está evidenciada em suas demonstrações, mas que lhe confere vantagem competitiva.

### 2.1. CAPITAL INTELECTUAL

Entre os desafios encontrados atualmente pelos contadores está a necessidade de encontrar uma forma de apresentar demonstrações contábeis que retratem o valor real das empresas, pois no formato atual os itens intangíveis geralmente não são evidenciados.

Segundo Stewart (1998) a idéia da mensuração do capital intelectual está mudando a forma dos empresários pensarem, pois não é só o bem material que tem valor, pois a

informação e o conhecimento são capazes de alavancar significativamente a empresa. Assim, algumas empresas já estão se empenhando para que esse valor possa ser utilizado em seu capital.

Stewart (1998, p. 51) afirma que hoje “os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis”. Em outras palavras dá-se mais valor ao capital humano dentro de uma organização do que a sua estrutura física.

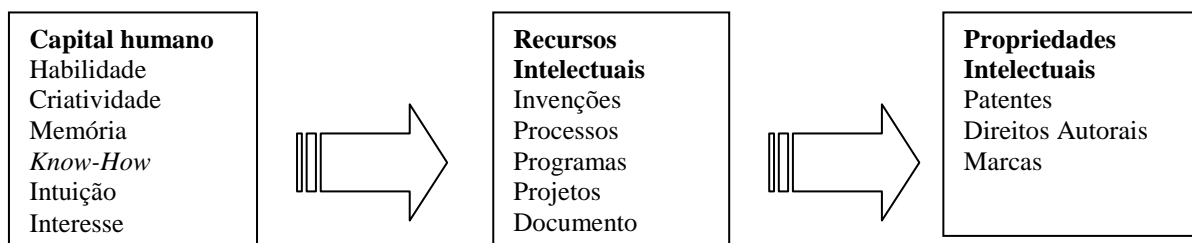
Para Brooking (1996 *apud* SCHMIDT; SANTOS, 2002, p. 179) capital intelectual é “uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as entidades e que capacitam o funcionamento das mesmas”.

Edvinsson e Malone (1998) comparam o capital intelectual como uma árvore considerando:

A parte visível (tronco, folhas e galhos) ao que está registrado nos organogramas, nas demonstrações financeiras; e a parte invisível – abaixo da superfície (sistema de raízes) – ao Capital Intelectual, que são fatores dinâmicos ocultos que embasam a entidade visível formada por edifícios e produtos.

Nesta comparação a estrutura mais forte e sólida consiste na parte invisível, abaixo da superfície, onde essa base deve ser sólida e consistente, pois é através dela que reflete a boa situação de uma organização.

Schimdt e Santos (2002, p. 180) chamam a atenção para o fato de que o capital humano é a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes, é a fonte da inovação e renovação. Contudo, indivíduos inteligentes não são sinônimos de entidades inteligentes, é necessário que ocorra a conversão de capital humano em capital intelectual, conforme se demonstra na Figura 1.



**Figura 1:** Conversão de Capital Humano em Recursos Intelectuais

Fonte: Stewart (1998, p. 75).

Não basta ter pessoas inteligentes dentro de uma organização se ela própria não trabalhar de forma inteligente, é necessário que as empresas evoluam e cresçam conforme a necessidade tecnológica para que possam usufruir de recursos disponíveis e aplicá-los de maneira que venham a trazer benefícios para a empresa, fazendo-a se destacar no mercado e alavancando o seu capital com a agregação de valores aos recursos intelectuais.

## 2.2. A CONTABILIDADE E O CAPITAL INTELECTUAL

Com o intuito de agregar valor sobre o capital humano nas organizações surgem para a contabilidade diversas dúvidas quanto à mensuração, classificação, evidenciação e a própria utilização destes valores.

Os ativos intangíveis formam uma das áreas mais complexas da teoria da contabilidade, em parte em virtude das dificuldades de definições, mas

principalmente por causa das incertezas a respeito da mensuração de seus valores e da estimação de suas vidas úteis (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 388).

Há diversos métodos que foram elaborados e estudados para a mensuração do capital intelectual, um dos pioneiros nestes estudos foi o modelo denominado “Navegador Skandia” que divide a empresa em cinco focos principais: foco financeiro; foco no cliente; foco no processo; foco humano; e, o foco na renovação e desenvolvimento.

Atualmente existem diversos modelos de mensuração do capital intelectual, é necessário que seja feita uma análise entre os modelos para ver qual deles que mais se adapta às especificidades de cada empresa.

Dos modelos desenvolvidos para mensurar o capital intelectual destacam-se:

- Navegador Skandia - Edvinsson e Malone;
- “Q” de Tobin – James Tobin;
- Monitor de Ativos Intangíveis – Sveiby;
- Diferença entre valor de mercado e valor contábil.

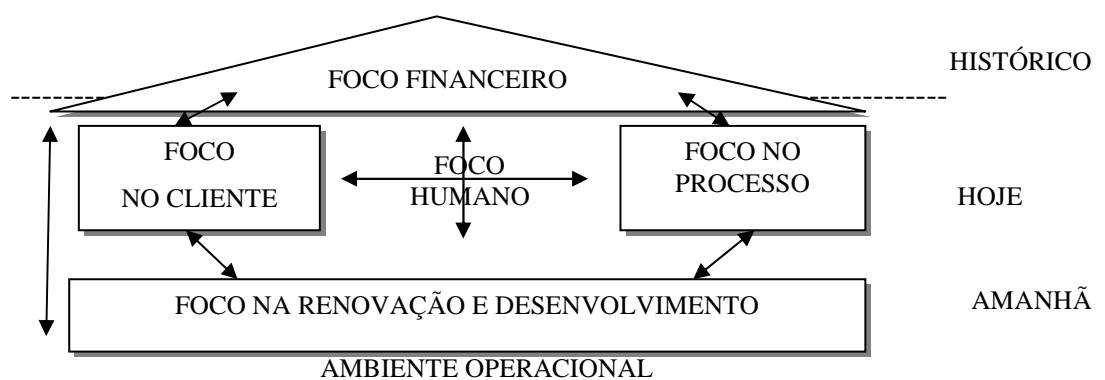
Neste estudo optou-se pela utilização do modelo utilizado pelo grupo Skandia para reportar ao mercado o valor do seu capital intelectual em relatórios complementares às demonstrações contábeis.

### 2.3. NAVEGADOR SKANDIA

A Skandia é uma empresa Sueca que a fim de evidenciar o valor dos seus ativos intangíveis buscou uma forma de mensurar o valor oculto da organização por meio da identificação dos fatores que geravam vantagem competitiva a ela.

O ponto central do modelo de CI da Skandia fundamentava-se na idéia de que o valor real do desempenho de uma empresa estava em sua habilidade para criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial e de sua estratégia resultante. A partir dessa estratégia, podiam-se determinar certos *fatores de sucesso* que deveriam ser maximizados. Esses fatores de sucesso poderiam, por sua vez, ser agrupados em quatro áreas distintas de *foco*: Financeira; Cliente; Processo; Renovação e desenvolvimento; bem como uma quinta área partilhada por todas as demais: Humana (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 16).

A Figura 2 apresenta o os focos mensurados no Navegador Skandia.



**Figura 2:** Modelo Navegador Skandia

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 61).

Pode-se observar que em cada foco está estabelecido um indicador para a medida de desempenho, podendo assim gerar um relatório diferente para cada foco analisando, e ao somar todos se chega a um denominador comum para o valor do capital intelectual.

### 2.3.1. FOCO FINANCEIRO

O registro contábil de toda a demonstração financeira faz com que demonstre o fluxo de caixa de uma organização.

O fluxo de dinheiro gerado por uma organização constitui, em última instância, a medida mais tangível de seu valor. Ele é também a fonte de sua retribuição em termos de lucros, salários e rendimentos. É por essa razão que o dinheiro tem sido a peça fundamental dos registros contábeis de uma empresa, pelo menos desde a época dos sumérios (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 65).

Para se destacar no mercado a empresa precisa estar estabilizada e para isso é necessário que se tenha uma boa gestão financeira.

Os demonstrativos financeiros oferecem o melhor *feedback* para testar a eficácia dos focos. Em particular, se um determinado índice ou indicador nunca se encontra representado no balanço patrimonial, então, na realidade, ele não mede algo de valor, devendo ser eliminado. A medida que o Capital Intelectual se desenvolver e suas avaliações e formas tornarem-se padronizadas, o teste financeiro assumirá um papel relevante no estabelecimento desses padrões (EDVINSSON; MALONE, 1998, p.66).

De cada foco é retirado um relatório e através desses relatórios analisa-se a situação de cada setor, a fim de verificar se está correspondendo ao planejamento realizado.

### 2.3.2. FOCO NO CLIENTE

Encontra-se uma demanda grande de clientes exigentes que buscam sofisticação e modernidade nas empresas, para isso as empresas estão se modernizando dispendo a cada dia que passa de um diferencial para o cliente, para que eles saiam da empresa satisfeitos em relação aos serviços prestados ou produtos adquiridos.

Para tentar atingir essas metas, as empresas estão aplicando quantidades consideráveis de recursos corporativos, bem como uma ampla gama de novas ferramentas tecnológicas à tarefa de manter os clientes satisfeitos, até mesmo em êxtase, pelo maior período de tempo possível.

Edvinsson e Malone (1998) destacam que as razões para se fazer isso são:

- Novos tipos de produtos e serviços;
- Novas categorias de clientes; e
- Novos tipos de relacionamento.

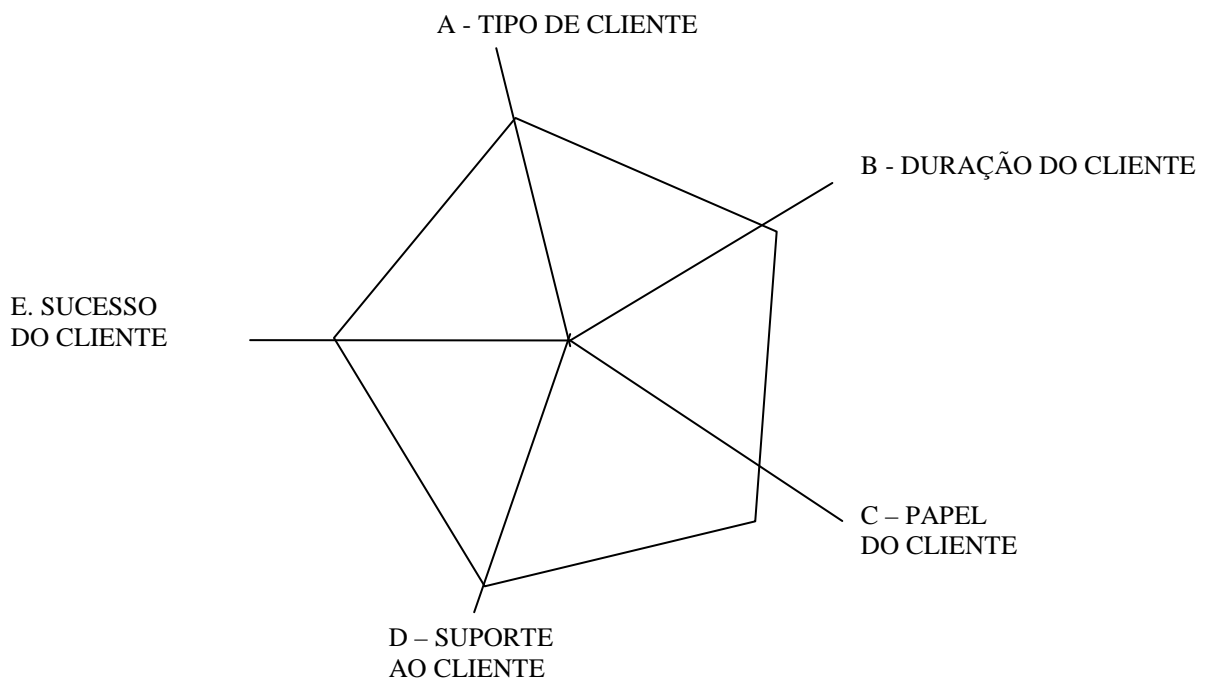
Para Edvinsson e Malone (1998) esses índices e indicadores devem captar cumulativamente o fluxo de relacionamento entre uma empresa e cliente em potencial.

- a. Tipo de cliente: é aonde a empresa vai se adaptar ao perfil do cliente, se esse cliente tem potencial financeiro para os produtos que a empresa irá dispor, se esses clientes em termos de renda, escolaridade, com relação a concorrência, e qual o grupo de clientes que não foi atingido, mas que tem o intuito de atingir.
- b. Duração do cliente: é analisado com que frequência tal cliente frequenta a empresa, se ele retorna e por quanto tempo ele fica fiel a ela, quais são os meios de comunicação com esse cliente, é feito um retorno a ele para saber da sua

satisfação, é utilizado algum meios informatizado para passar aos clientes as novidades e as notícias que a empresa dispõe.

- c. Papel do cliente: quanto a construção de um produto, que papel esse cliente desempenha no projeto, na fabricação e execução desse trabalho.
- d. Suporte ao cliente: qual sistema de informação e suporte foram criados e implantados nas empresas, para a satisfação do cliente e obtenção de todos os dados que for necessário para um contato com o cliente.
- e. Sucesso do cliente: quais foram os níveis de sucesso do cliente de acordo com esses parâmetros, quanto ao valor de compras, clientes com ou sem reclamações, sexo, rendimento, profissão entre outros.

A Figura 3 apresenta os pontos fortes e fracos da empresa com relação aos parâmetros citados anteriormente.



**Figura 3:** Índice de atração do cliente

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 85).

Assim é possível verificar quais dos parâmetros são importantes dentro da organização e quais são os que se destacam.

### 2.3.3. FOCO NO PROCESSO

Com a informatização surgiu um novo problema para as empresas: trata-se da mudança de um processo rústico e manual, para um sistema eletrônico, onde é possível retirar ou pesquisar todos os dados que se precisa do cliente ou do fornecedor através de um simples toque, e podendo também agilizar os processos internos.

Muitos desses investimentos deram resultado – é difícil imaginar que uma grande empresa moderna obtenha sucesso sem faturamento e folha de pagamento computadorizado, computadores de mesa e laptops, correio eletrônico e intranets. Sem sombra de dúvida, os semicondutores, os computadores e os sistemas de telecomunicações tornaram as empresas mais rápidas e mais adaptáveis, permitiram-lhes fabricar produtos de qualidade superior e ampliaram seu alcance a mercados globais inacessíveis até então (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 91).

Com a presença dos computadores e equipamento eletrônicos, surgiram também os sistemas gerenciais, os quais visam facilitar a rotina da organização. Mas, Edvinsson e Malone (1998, p. 93), chamam a atenção para o fato de que “escolher a tecnologia errada é o pesadelo de todo administrador corporativo de sistemas de informações gerenciais; e escolher a tecnologia errada para aplicá-la a um novo produto torna-se o receio ainda maior de todo designer de produto”.

Edvinsson e Malone (1998) comentam que existem muitos sistemas no mercado que oferecem inúmeros benefícios e também alguns que são específicos para certos segmentos, é preciso escolher aquele que o melhor que se adapte a cada empresa. Quando uma empresa adquire um sistema gerencial, equipamentos novos e modernos a fim de facilitar o trabalho dos colaboradores, ela poderá utilizar esses investimentos como forma de retorno.

Utilizando os procedimentos do que realmente está sendo feito na empresa, será possível mensurar o capital intelectual com o foco no processo.

#### 2.3.4. FOCO DE RENOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

O foco de renovação de desenvolvimento busca uma visualização de como será a tecnologia na evolução dos tempos, quais equipamentos surgirão, como contribuirá para o sucesso da empresa.

Os índices de renovação de desenvolvimento estão em pólo oposto aos demonstrativos financeiros. Enquanto estes fixam em caráter definitivo o desempenho passado da organização que acaba de ocorrer, o Foco de Renovação e Desenvolvimento tenta projetar o futuro imediato, estabelecendo o que a empresa está realizando no presente a fim de preparar-se adequadamente para captar oportunidades futuras (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 101).

O processo de mudança tecnológica é incontrolável, e nenhuma empresa irá deixar de cuidar dos seus negócios de hoje para se preocupar com as evoluções de amanhã, a menos que ela seja ligada a esse ramo, todo mundo vem preparado para todo esse processo de transação cada vez mais rápida, mas há áreas que irão se destacar mais do que outras.

A não ser que o mundo fique de cabeça para baixo, é possível identificar áreas de destaque por meio das quais uma empresa pode se preparar para as mudanças iminentes e, então, promover sua própria renovação como resposta. A experiência tem mostrado que existem seis maneiras de encarar esse desafio e que acompanhar cada uma delas constitui um conjunto de estratégias de sucesso já comprovado: Clientes; Atração no Mercado; Produtos e Serviços; Parceiros Estratégicos; Infra-estrutura e Empregados (EDVINSSON; MALONE 1998, p. 102).

São vários índices que poderão ser eliminados com o tempo, e utilizar realmente os que são possíveis de mensuração e venham a beneficiar a empresa.

#### 2.3.5. FOCO HUMANO

O foco humano traz para à contabilidade um grande desafio, pois é por meio do pensamento das pessoas e de suas capacidades que será calculado o capital intelectual, para que o processo todo seja realizado com sucesso, todos os focos devem estar ligados aos resultados uns com os outros, para posterior mensuração dos mesmos.

A avaliação do Foco Humano constitui, porém, a parte mais difícil do modelo de CI, [...], não existe uma maneira simples de medir o que está na cabeça e no coração de gerentes e empregados. Não existem medidores a serem verificados ou mostradores a serem lidos. Atribuir um valor ao comportamento ou à motivação é um tema totalmente diferente de contabilizar as vendas totais ou determinar a capacidade de computadores (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 113).

Seguindo esses pressupostos é possível que uma empresa venha a ter sucesso com o seu capital humano. Mas para que isso ocorra é necessário que a empresa dê suporte a esses colaboradores para executar as suas funções da melhor forma possível. Hoje, já possui várias formas de trabalhadores que com a informatização buscam novas maneiras de se trabalhar ganhando tempo e dinheiro.

Segundo Edvinsson e Malone (1998) na lista dos novos trabalhadores destacam-se: empregados de escritório, teletrabalhadores e os ciganos corporativos.

Todos esses grupos de empregados coexistem na moderna corporação virtual, o que resulta em um nível de caos e lealdades dúbias inimagináveis no organograma corporativo tradicional. Em substituição à organização hierárquica padronizada, haverá algo semelhante ao foco de uma lanterna acesa: anéis concêntricos de empregados reais e virtuais emanando de um pequeno núcleo de empregados em tempo integral – muitas vezes trabalhando toda a sua vida – que detêm o conhecimento básico sobre a organização, mantêm sua filosofia, transmitem os seus mitos e serão aqueles que cultivarão o relacionamento de longo prazo com os colaboradores e parceiros (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 119).

Esses colaboradores modernos serão a parte mais importante dentro da organização, os quais serão praticamente insubstituíveis, eles irão tomar frente na criação do valor através de inovações que os mesmos podem disponibilizar para a empresa, e terão remunerações elevadas ao cargo que os comportam, esses grupos dentro de uma organização tem a capacidade de mudar a empresa com o simples toque de um computador.

### **3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Para mensurar o capital intelectual da rede de postos de combustível STOP utilizou-se o Modelo denominado Navegador Skandia que atribui valores por meio da identificação de cinco focos: financeiro; cliente; processo; renovação e desenvolvimento; e humano.

#### **3.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A Rede de Postos de Combustíveis STOP iniciou suas atividades em agosto de 1996, com um posto no centro da cidade na cidade de Cascavel – PR. Atualmente tem 29 postos distribuídos em todo o Estado do Paraná. A rede de postos conta com um total de 345 colaboradores e 29 gerentes.

A distribuidora Stop Mania fornece produtos exclusivamente para a rede. A empresa preocupada com o meio ambiente faz análises da contaminação de solo, passivo ambiental, monitoramento de lençol freático, análises laboratoriais, análises hidrogeológicas, tratamento de efluentes e, classificação de risco da área de entorno, para que não tenha nenhum vazamento e nenhuma contaminação no solo por um possível vazamento. A rede trocou todos os tanques para cumprir o que determina a nova lei.

#### **3.2. CAPITAL INTELECTUAL DA REDE STOP**

Por meio dos dados coletados na empresa foram elaboradas tabelas com os valores que compõem cada foco, para ao final evidenciar o valor do capital intelectual.

##### **3.2.1. FOCO FINANCEIRO**

O foco financeiro visa demonstrar a situação financeira de uma empresa, por isso ele é de grande valia para a mesma, neste foco é demonstrada a qualidade, o desempenho e a agilidade no setor financeiro da rede de postos STOP. A Tabela 1 apresenta os valores que compõem o foco financeiro.



**Tabela 1:** Indicadores Foco Financeiro

<i>Item</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Resultado</i>
1. Ativo Total da empresa		R\$18.117.551,49
2. Ativo total da empresa/empregados	18.117.551,49/345	R\$ 52.514,64
3. Receita total/ empregados	175.221.702,97/345	R\$ 507.888,99
4. Receita/ativos administrativos	175.221.702,97/18.117.551,49	9,67%
5. Faturamento/empregado	175.221.702,97/310	R\$ 562.231,30
6. Tempo dedicado aos clientes/numero de horas trabalhadas pelos empregados	6/8 horas	75%
7. Lucro/empregados	1.095.367,34/345	R\$ 3.174,97
8. Valor de Mercado		R\$ 60.000.000,00
9. Retorno sobre o valor do ativo líquido	1.095,367,34/18.117.551,49	6,04%
10. Despesas com TI/Despesas Administrativas	89.000,00/1.145.217,00	7,77%
11. Investimentos em TI		R\$ 15.000,00

O Ativo total da empresa no ano analisado totalizou R\$ 18.117.551,49 e a receita total durante o ano foi de R\$ 175.221.702,97, noventa por cento dos colaboradores são responsáveis pela geração de receita na empresa, gerando assim um valor de R\$ 562.231,30 para cada colaborador durante o ano.

A empresa avalia o seu valor de mercado com as suas 29 filiais em R\$ 60.000.000,00 obtendo um lucro anual no valor de R\$ 1.095.367,34, dividindo esse valor pelo número de colaboradores totalizaram R\$ 3.174,97 por empregado.

Para que a empresa tenha geração de lucros é necessária a dedicação aos clientes e constatou-se que aproximadamente 75% das horas trabalhadas são voltadas ao atendimento dos clientes nos postos, por meio de ligações telefônicas e e-mails, e ainda por visitas.

A empresa dispõe de equipamentos de qualidade que facilitam e contribuem para o bom andamento das atividades, mas para que isso seja possível foi necessário um desembolso de R\$ 150.000,00 comprovados pelos relatórios do ativo imobilizado, e além deste investimento com a implantação, possuem também um desembolso mensal, totalizando em um ano o valor de aproximadamente R\$ 89.000,00 com pagamentos para empresas especializadas em tecnologia da informação e sistemas operacionais.

O valor absoluto “C” é a soma dos indicadores mais representativos do foco financeiro, é o total do valor monetário acima R\$ 79.258.361,39. Após encontrar o valor absoluto de R\$ 79.258.361,39 e o coeficiente de eficiência de 0,25 aplica-se a fórmula.

<b>CI Financeiro= R\$ 79.258.361,39 x 0,25 = R\$ 19.814.590,34</b>
--

O “T”, índice de coeficiente de eficiência média, é a soma dos percentuais encontrados, 9,67% + 75% + 6,04% + 7,77% = 98,48%, o índice encontrado é dividido pelo número de índices disponíveis na tabela que são 04 (quatro), para que possa ser obtido a média que é de: 24,62%. E para obter um número inteiro divide-se por 100 (cem) 0,25.

### 3.2.2. FOCO NO CLIENTE

O foco no cliente é o ponto que evidencia exclusivamente os clientes, ele não possui valor absoluto, mas serve como base para tomada de decisões.

Os clientes estão cada vez mais exigentes em busca de sofisticação e modernidade no mercado de negócios, para que as empresas se adéqüem é necessário que as mesmas se modernizem dispondo a cada dia que passa de um diferencial.

Para manter-se no mercado é essencial que se tenha clientes. Na Tabela 2 são apresentados os itens que compõem o foco clientes.

**Tabela 2:** Indicadores Foco no Cliente

<i>Item</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Resultado</i>
1. Participação de Mercado		15%
2. Número de Clientes		7.000
3. Número de clientes perdidos		140
4. Duração média do relacionamento com o cliente		03
5. Número de visitas dos clientes a empresa	4 x 7.000	28.000
6. Número de dias empregados em visitar clientes	20 x 12	240
7. Número de empregados na linha de frente		30
8. Número de gerentes da linha de frente de atendimento		29
9. Tempo médio decorrido entre o contato com o cliente e a concretização da venda		30 dias
10. Índice dos clientes satisfeitos		80%
11. Taxa de clientes que voltaram a comprar		90%
12. Número de pontos de venda		29

A empresa tem 29 pontos de venda com colaboradores trabalhando na linha de frente para obtenção de sucesso e garantia da qualidade dos produtos, isso fez com que a rede se destacasse e adquirisse uma carteira de aproximadamente 7.000,00 clientes fixos. A sua participação no mercado em que está inserida chega a 15%. Mas, estima-se que a média de clientes perdidos insatisfeitos com o atendimento ou com a qualidade dos produtos prestados chegue a 140 clientes por ano.

O número de visitas dos clientes à empresa é bastante relativo, pois algumas pessoas abastecem todos os dias, outras uma vez por semana ou mesmo uma vez por mês. Para efeitos de cálculos se considerou ter uma média de 4 vezes ao mês, multiplicando pelos 7.000 clientes da um total de 28.000 visitas no ano.

Através dos índices adquiridos pode-se estipular o índice de eficiência aos clientes através da fórmula que segue:

<b>CI Clientes = Coeficiente de eficiência 0,62</b>
---

O “i” Índice de coeficiente de eficiência média é a soma dos percentuais encontrados, ou seja, 15% + 80% + 90% = 185 %, dividindo pela quantidade de índice 3 (três), obteve-se 61,67 %, dividindo por 100, terá 0,62 que será o coeficiente de eficiência e como o valor absoluto ficou nulo, apenas demonstra-se o valor obtido.

### 3.2.3. FOCO NO PROCESSO

A empresa com o intuito de agregar um valor faz investimentos periodicamente em equipamentos de informática a fim de agilizar o atendimento e facilitar o desempenho da função de cada colaborador, para isso, fez investimentos adquirindo equipamentos de informática no valor de R\$ 150.000,00 tendo hoje 120 computadores e 08 *notebooks*, tendo em vista que nem todos os colaboradores precisam usar máquinas para o desempenho de sua função.

O foco no processo está baseado na área tecnológica, da renovação dos equipamentos e atualização da forma de trabalho da empresa. O acompanhamento de novas tecnologias faz com que a empresa possa agregar um valor maior, auxilia na redução de erros e possibilita maior agilidade e rapidez nos processos. A Tabela 3 apresenta os cálculos do foco processo.

**Tabela 3:** Indicadores Foco no Processo

<i>Item</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Resultado</i>
1. Despesas administrativas/ativos administrativos	1.145.217,00/18.117.551,49	6,32%
2. Despesas administrativas/receita total	1.145.217,00/175.221.702,97	0,65%
3. Tempo de processamento de pagamento a terceiros		120 dias
4. Computador/empregados	120/345	0,35%
5. Notebook/empregados	08/345	0,02%
6. Despesas administrativas/empregados	1.145.217,00/345	R\$ 3.319,47
7. Despesas com TI/empregados	89.000/345	R\$ 257,97
8. Despesas com TI/despesas administrativas	89.000,00/1.145.217,00	7,77%
9. Equipamentos de Informática adquiridos		R\$ 150.000,00
10. Prêmios brutos recebidos no ano		10%
11. Meta de qualidade corporativa		99%

As despesas administrativas da empresa no ano analisado totalizaram um valor de R\$ 1.145.217,00 dividindo esse valor pelo número de colaboradores na empresa 345 chega-se a um valor de R\$ 3.319,47 por ano de despesas com cada colaborador.

As despesas com empresas especializadas na área de informática totalizam um valor de R\$ 89.000,00 no ano, dividindo esse valor pelo número de colaboradores que são 345 geraria um valor de R\$ 257,97 por colaborador, tendo em vista que esse valor não poderá ser agregado a cada colaborador uma vez que nem todos trabalham com esses equipamentos.

Para atingir o sucesso esperado a empresa trabalha com metas que devem ser cumpridas periodicamente, com o ótimo desempenho a rede possui 99 % de metas de qualidade corporativa atingidas, onde beneficia seus colaboradores ao alcançar o objetivo da empresa em conjunto.

Por meio desta análise é possível chegar a um valor absoluto do CI de Processo. O “C” valor monetário ou absoluto é a soma de todos os valores significativos, totalizando um valor de R\$ 153.577,14.

<b>CI Processo: R\$ 153.577,14 x 0,18 = R\$ 27.643,88</b>
---

O “i” coeficiente de eficiência é somado pela dos indicadores que são 6,32% + 0,65% + 0,02% + 0,35% + 7,77% + 10% + 99% = 124,11% dividindo pela quantidade de índices 07 (sete), obteve-se a média de 17,73%. Por último divide o valor encontrado por 100 (cem) para retirar a porcentagem, que ficou em 0,18.

Para aplicação da fórmula utiliza-se o valor absoluto R\$ 153.577,14 multiplicando pelo coeficiente de eficiência 0,18.

### 3.2.4. FOCO NA RENOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A empresa preocupada com a satisfação de seus colaboradores busca trabalhar com programas de aperfeiçoamento e desenvolvimento na área de atendimento a clientes e bem estar das pessoas que trabalham na rede, para isso possibilita a participação em cursos e treinamentos tendo um custo anual de R\$ 30.000,00, ou seja, R\$ 86,95 por empregado. Todo esse procedimento que a empresa disponibiliza para os seus colaboradores fez com que ela alcance um índice de 70% de satisfação perante os seus colaboradores.

O foco de renovação e desenvolvimento enfatiza as oportunidades que a empresa possui para se destacar no mercado, isso é possível através de mudanças e acompanhamentos da tecnologia, pois é utilizado como um atrativo no mercado, disponibilizando produtos e

serviços de qualidade. Na Tabela 4 são apresentados os indicadores de Renovação e Desenvolvimento.

**Tabela 4:** Indicadores na Renovação e Desenvolvimento

<i>Item</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Resultado</i>
1. Despesas com desenvolvimento de competência/empregados	20.000,00/345	R\$ 57,97
2. Índice de satisfação dos empregados		70%
3. Despesas de marketing/cliente	50.000,00/7.000	R\$ 7,14
4. Despesas de marketing/ativos administrativos	50.000,00/18.117.551,49 x 100	0,27 %
5. Porcentagem de horas de treinamento		10%
6. Despesas com TI/despesas administrativas	89.000,00/1.145.217,00 x 100	7,77%
7. Despesas de treinamento/empregados	30.000,00/345	R\$ 86,96
8. Despesas de treinamento/despesas administrativas	30.000,00/1.145.217,00	2,62%
9. Porcentagem de empregados com menos de 40 anos		72,46%

Para manter-se competitiva não basta apenas colaboradores motivados, se faz necessária também a divulgação dos produtos e serviços. Para isso a empresa desembolsa um valor aproximado de R\$ 50.000,00 anuais em publicidade e propaganda.

A empresa visa o desempenho total de seus colaboradores para a satisfação total de seus clientes por isso esta sempre em busca de novas tecnologias e cursos para os colaboradores, a fim de agregar um valor aos produtos e serviços. Por estes dados pode-se chegar a um valor absoluto para o índice de Renovação e Desenvolvimento.

O “C” valor monetário ou absoluto é a soma de todos os valores significativos totalizando R\$ 152,07.

<b>CI Renovação e Desenvolvimento: R\$ 152,07 x 0,27 = R\$ 41,06</b>
--

O “i” coeficiente de eficiência é somado pela dos indicadores que são 70% + 0,27% + 10% + 7,77% + 2,62% + 72,46% = 163,12% dividindo pela quantidade de índices 06(seis), obteve-se a média de 27,18%. Por último divide o valor encontrado por 100 (cem) para retirar a porcentagem, que ficou em 0,27.

Para aplicação da fórmula utiliza-se o valor absoluto R\$ 152,07 multiplicando pelo coeficiente de eficiência 0,27.

### 3.2.5. FOCO HUMANO

O foco humano é o mais complexo de todos, pois depende de outros relatórios para compor o valor real, o foco humano é constituído pelas pessoas que nela trabalham utilizando a sua inteligência e as suas inovações a fim de colaborar com o crescimento da organização.

A empresa possui um escritório centralizado onde é controlado todo o funcionamento da rede, também possui uma equipe de auditores onde é feita a conferência de todos os caixas diariamente e feita à verificação dos lançamentos do sistema com os documentos reais. Além dessa auditoria diária, possui os auditores externos que fazem a visita periodicamente nos postos onde são verificados a legitimidade dos documentos, organização, limpeza, aspectos financeiros e atendimento para garantir o bom funcionamento da rede.

Para que seja possível a análise do CI humano é necessário que sejam feitas três análises: foco humano geral, foco humano aplicado a administração e o foco humano aplicado aos grupos de colaboradores. Os indicadores do foco humano geral são apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5:** Indicadores Foco Humano Geral

<i>Item</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Resultado</i>
1. Número de empregados		345
2. Rotatividade dos empregados		20%
3. Número médio de anos de serviço com a empresa		02 anos
4. Número de gerentes do sexo masculino/número de gerentes	23/29	79,31%
5. Número de gerentes do sexo feminino/número de gerentes	6/29	20,69%
6. Despesas de treinamento/empregados	30.000,00/345	R\$ 86,96
7. Idade média dos empregados		28
8. Porcentagem dos empregados com menos de 40 anos		72,46%

A rede possui uma equipe de 345 colaboradores que trabalham dedicados para o desenvolvimento da organização, com suas 29 filiais a rede possui um gerente para cada estabelecimento sendo eles 23 homens e 06 mulheres que trabalham com o intuito de administrar e desempenhar as funções estabelecidas pela diretoria.

A idade média dos colaboradores na rede é de 28 anos, tendo uma porcentagem de 72,46 % de colaboradores com menos de 40 anos. O tempo médio de permanência de um funcionário na rede é em torno de 02 anos, possuindo assim uma rotatividade de aproximadamente 20 % ao ano.

Quanto à gestão de pessoas a cultura de qualidade da empresa está estreitamente ligada à elevação dos níveis de qualidade pessoal. A qualidade pessoal pode ser definida como a satisfação de exigências e expectativas técnicas/humanas. Pode-se então, associar a noção de competências individuais, a noção de competências organizacionais, entendendo que deve agregar valor econômico para a empresa, e valor social para os colaboradores.

Tendo isso como base a empresa disponibiliza periodicamente cursos de aperfeiçoamento e especialização para os colaboradores da rede, pois demonstra preocupação em formar pessoas, ampliando sua visão através da crítica, reflexão e treinamento periódico e intensivo, competências de negócios como solidificação do posicionamento como excelência em atendimento e produtos, industrializar produtos de qualidade dentro das normas exigidas.

Na composição do indicador foco humano é necessário se identificar os indicadores que compõem o foco humano da parte administrativa da empresa os quais são apresentados na Tabela 6.

Esse foco faz com que a empresa demonstre qual é o nível de instrução de seus gerentes e que para cumprirem as metas estabelecidas, precisam estar em constante supervisão dos colaboradores para que cheguem ao objetivo proposto.

**Tabela 6:** Indicadores Foco Humano Administrativo

<i>Item</i>	<i>Resultado</i>
1. Porcentagem dos gerentes da empresa com formação avançada	20,69%
2. Porcentagem dos gerentes supervisionando os empregados em tempo integral	75%

A empresa busca profissionais que se destaquem no mercado para que possam agregar conhecimento à rede, por isso, para atuar na função de gerente é necessário que a pessoa tenha curso superior ou que tenham um estudo mais avançado e que demonstre interesse de continuar os estudos. Na rede 06 gerentes têm curso superior concluído gerando assim 20,69% dos gerentes com estudo avançado.

Para que os gerentes cumpram as metas e objetivos propostos a eles, é necessário que haja um acompanhamento em período integral aos colaboradores prestadores de determinado serviço.

Para mensurar o valor total capital humano é necessário considerar o foco humano geral e o foco humano administrativo e ainda, o foco grupo de colaboradores. Os dados para as considerações relativas ao foco humano aplicado aos colaboradores são apresentados na Tabela 7.

**Tabela 7:** Indicadores Foco Humano Grupo de Colaboradores

<i>Item</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Resultado</i>
1. Número de empregados permanentes em período integral	345	345
2. Porcentagem de empregados permanentes em período integral	100%	100%
3. Idade média dos empregados em período integral	28	28
4. Rotatividade anual dos empregados permanente em período integral	25%	25%
5. Custo anual per capita dos programas de treinamento, comunicação e suporte para os empregados permanentes em período integral		R\$ 30.000,00

Cada colaborador tem um horário de trabalho a cumprir ficando em período permanente na empresa desempenhando a sua função estabelecida. Desta forma, há 100 % de permanência em período integral dos colaboradores.

O custo anual per capita dos programas de treinamento, comunicação e suporte para os empregados permanentes em período integral refere-se aos programas de treinamento, comunicação e suporte aos colaboradores no qual gera um valor de R\$ 150,00 para cada colaborador.

Para que seja possível utilizar o capital humano é necessária a análise do desdobramento de três focos humanos. A Tabela 8 apresenta o valor total do capital humano.

**Tabela 8:** Soma dos Indicadores do Foco Humano

<i>Foco</i>	<i>Somatório</i>	<i>Resultado</i>
Soma dos Indicadores do Foco Humano	R\$ 30.086,96 x 0,52 (413,15/8/100)	R\$ 15.645,22

Pelo fato de possuir três tabelas para o foco humano, somaram-se os valores monetários das três onde se obteve o valor absoluto de “C” totalizando R\$ 30.086,96. Mediante o valor absoluto de R\$ 30.086,96, mais o coeficiente de eficiência de 0,52 pode-se aplicar a fórmula para identificar o capital intelectual humano.

<b>CI Humano = R\$ 30.086,96 x 0,52 = R\$ 15.645,22</b>
---

O “I” índice de coeficiente de eficiência média é a soma dos percentuais obtidos nas três tabelas, ou seja, 413,15%, o valor é dividido pela quantidade de porcentagens que possui nas tabelas 08 (oito), para obtenção da média = 51,64%, dividindo essa porcentagem por 100 (cem), encontra-se um numero inteiro de 0,52.

#### 3.4 DEMONSTRAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL POR FOCO

Para mensurar o capital intelectual da empresa é necessário agrupar ou somar os valores identificados nos cinco focos. Os dados compilados dos focos analisados são apresentados na Tabela 9.

**Tabela 9:** Indicadores de Focos

<i>Indicadores</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Coefficiente</i>	<i>Capital Intelectual</i>
Foco Financeiro	R\$ 79.258.361,39	98,48%	R\$ 19.814.590,34
Foco no Processo	R\$ 153.577,14	124,11%	R\$ 27.643,88
Foco R&D	R\$ 152,07	163,12%	R\$ 41,06
Foco Humano	R\$ 30.086,96	413,15%	R\$ 15.645,22
<b>Total</b>			<b>R\$ 19.857.920,50</b>

O capital intelectual encontrado na empresa Stopetroleo foi de R\$ 19.85.920,50. E para que seja possível uma análise comparativa da empresa sem o valor do capital intelectual, e após o cálculo com o valor incluso, apresenta-se o Balanço Patrimonial Ajustado, com a inclusão do capital intelectual encontrado. A Tabela 10 apresenta o Balanço Patrimonial que consta na contabilidade e a Tabela 11 apresenta o Balanço Patrimonial Ajustado.

**Tabela 10:** Balanço Patrimonial

<i>ATIVO</i>	<i>R\$</i>	<i>PASSIVO</i>	<i>R\$</i>
Ativo Circulante	11.107.044,66	Passivo Circulante	10.693.515,63
Ativo Realizável à Longo Prazo	46.023,94	Exigível à Longo Prazo	1.581.898,17
Ativo Imobilizado	6.502.264,89	Patrimônio Líquido	5.379.919,69
Ativo Compensado	62.218,00	Passivo Compensado	62.218,00
<b>Ativo Total</b>	<b>17.715.551,49</b>	<b>Passivo Total</b>	<b>17.715.551,49</b>

**Tabela 11:** Balanço Patrimonial Ajustado

<i>ATIVO</i>	<i>R\$</i>	<i>PASSIVO</i>	<i>R\$</i>
Ativo Circulante	11.107.044,66	Passivo Circulante	10.693.515,63
Ativo Realizável à Longo Prazo	46.023,94	Exigível à Longo Prazo	1.581.898,17
Ativo Imobilizado	6.502.264,89	Patrimônio Líquido	5.379.919,69
Ativo Compensado	62.218,00	Passivo Compensado	62.218,00
<b>Ativo Intangível</b>	<b>19.857.920,50</b>	<b>Ativo Intangível</b>	<b>19.857.920,50</b>
<b>Ativo Total</b>	<b>R\$ 37.576.374,60</b>	<b>Passivo Total</b>	<b>R\$37.576.374,60</b>

Observa-se a diferença dos valores com a inclusão do capital intelectual, esses valores são de significativa importância na definição do valor de mercado da empresa, uma vez que os ativos ocultos fazem parte do patrimônio da rede, fazendo com que venha agregar um valor significativo à sua riqueza.

A identificação do montante do capital intelectual é importante uma vez que evidencia um valor mais aproximado do valor de mercado da empresa.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve o objetivo de mensurar o capital intelectual de uma empresa que atua na comercialização de combustíveis utilizando o modelo denominado Navegador Skandia.

Buscando mensurar o capital intelectual da empresa foram realizadas pesquisas em documentos internos, relatórios contábeis e publicações regionais sobre a rede STOP.

Atualmente a rede conta com 29 postos distribuídos em todo o Estado do Paraná, tendo ao todo 345 colaboradores e 29 gerentes.

Por meio do estudo realizado foi possível observar que o número de visitas dos clientes à empresa é bastante relativo, pois algumas pessoas abastecem todos os dias, outras uma vez por semana ou mesmo uma vez por mês.

A empresa preocupada com a satisfação de seus colaboradores busca trabalhar com programas de aperfeiçoamento e desenvolvimento na área de atendimento a clientes gastando em torno de R\$ 86,95 por empregado o que fez com que a empresa alcançasse um índice de 70% de satisfação dos clientes em relação ao atendimento.

Considerando que a solidificação da empresa no mercado não depende única e exclusivamente de colaboradores motivados, a empresa também investe em divulgação dos produtos e serviços aproximadamente R\$ 50.000,00 anuais.

Após os levantamentos foi possível constar que o valor do capital intelectual da empresa é superior ao valor que está registrado nas demonstrações contábeis confirmando o que dizem os autores que desenvolvem pesquisa sobre os ativos ocultos.

Em resposta à questão de pesquisa foi identificado um valor de capital intelectual no montante de R\$ 19.857.920,50.

Pelo fato de a empresa possuir um valor no mercado grande e nos relatórios contábeis menos da metade estar registrado, este estudo de caso foi relevante por apresentar aos gestores a parte que embora esteja oculta, é um fator importante quando se trata de força e poder no mercado.

## **5. REFERÊNCIAS**

**CHIAVENATO, I.** Administração de Recursos Humanos. Fundamentos Básicos. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

**EDVINSSON, L; MALONE, M. S.** Capital Intelectual. Descobrimo o Valor Real de Sua Empresa Pela Identificação de Seus Valores Internos. Trad. Roberto Galman. Revisão Técnica Petros Katalifós. São Paulo: Makron, 1998.

**HENDRIKSEN, E. S; VAN BREDA, M. F.** Teoria da Contabilidade. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

**SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L.** Avaliação de Ativos Intangíveis. São Paulo: Ed. Atlas, 2002..

**STEWART, T. A.** Capital Intelectual. A nova vantagem competitiva das organizações. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.