

Gestão do Capital Intelectual em *Trading Companies*

Intellectual Capital Management in Trading Companies

Recebido: 18/10/2021 - Aprovado: 20/12/2021 - Publicado: 03/01/2022
Processo de Avaliação: Double Blind Review

Leonardo Fabris Lugoboni¹
Karina Souza Cunha²
Marcus Vinícus Moreira Zittei³
Gabriel de Aguiar Klein⁴

RESUMO

O Capital Intelectual é tema que vem sendo bastante abordado nos últimos anos, e se tornou fonte de vantagem competitiva relevante das organizações. O objetivo deste estudo é compreender como as Trading Companies gerenciam o seu Capital Intelectual. Esta pesquisa foi realizada em empresas capixabas onde foi realizado um levantamento com 8 organizações. Além disto, com o objetivo de se aprofundar no tema, foram realizadas entrevistas com 2 empresas. Conclui-se que de maneira geral as empresas dão maior valor ao capital relacional, e o foco do gerenciamento está em seus clientes. Dentre os aspectos relacionados ao Capital Estrutural destaca-se os aspectos relacionados com a qualidade dos processos e eficiência dos processos. Apresenta-se como principal contribuição dessa pesquisa uma discussão de quais são os indicadores mais presentes, os indicadores mais usados, os indicadores mais importantes e os indicadores com mais disponibilidade de informação, quando abordamos gestão de capital intelectual em Trading Companies.

Palavras-chave: capital intelectual, trading companies, indicadores

ABSTRACT

Intellectual Capital is a topic that has been widely discussed in recent years, and has become a source of relevant competitive advantage for organizations. The purpose of this study is to understand how Trading Companies manage their Intellectual Capital. This research was carried out in companies from Espírito Santo where a survey was carried out with 8 organizations. In addition, in order to go deeper into the topic, interviews were carried out with 2 companies. It is concluded that, in general, companies place greater value on relational capital, and the focus of management is on their customers. Among the aspects related to Structural Capital, the aspects related to the quality of processes and process efficiency stand out. The main contribution of this research is a discussion of the most present indicators, the most used indicators, the most important indicators and the indicators with more availability of information, when we approach intellectual capital management in Trading Companies

Keywords: intellectual capital, trading companies, indicators

¹ Universidade Federal de São Paulo e FECAP. Brasil. leonardo.lugoboni@gmail.com

² FECAP. Brasil. karina-souzac@hotmail.com

³ Faculdades Metropolitanas Unidas. Brasil. marcuszittei@zittei.com.br

⁴ FECAP. Brasil. gabrieldeaguiarklein@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Nota-se mudanças significativas na economia global, economias desenvolvidas e as em desenvolvimento (Gracioli, Godoy, Lorenzetti & Godoy, 2012). O fato é que hoje em dia, em virtude de um mercado altamente competitivo, onde a tecnologia se aperfeiçoa a cada dia, torna-se relevante para os gestores administrarem o Capital Intelectual, tema bastante abordado nos últimos anos como sendo fonte de vantagens competitivas (Nagano, Matheus, & Merlo, 2005).

O ambiente competitivo exerce pressão constante sobre a valorização dos ativos intangíveis. E utilizar esse recurso faz com que as organizações suportem a concorrência, Antunes (2005) ainda, o Capital Intelectual pode ser associado e explicado pelo que significa a Sociedade do Conhecimento, e o resultado disso é a valorização do conhecimento como recurso econômico.

Conforme Antunes e Martins (2002), nas companhias, a aplicação do conhecimento vem gerando valor, pois a materialização da aplicação desse recurso, somado às tecnologias disponíveis e empregadas para atuar num ambiente extremamente concorrente, proporcionam benefícios econômicos ou valor agregado.

Partindo desta abordagem de gestão empresarial baseada na criação de valor que se efetiva a partir de iniciativas, decisões, e ações que criem valor dentro da empresa, faz-se necessária a identificação e gestão de elementos e fatores internos e externos à empresa que venham a suportar e contribuir para esta geração de valores (Nagano et al. 2005) como por exemplo os indicadores de desempenho.

Em paralelo a isso *Trading Companies* são empresas prestadoras de serviços que facilitam e promovem o comércio internacional agilizando os processos de desembarques e entregas das mercadorias (Steffen, e Morini, 2006).

Diante disto, o objetivo desta pesquisa é compreender como as empresas de Comércio Exterior, especificamente *Trading Companies*, gerenciam seu capital intelectual. Portanto, buscaremos responder o seguinte questionamento: Como as *tradings* capixabas gerenciam seu capital intelectual usando indicadores de desempenho?

Esta pesquisa é importante para gestores de *Tradings* ou empresas similares por contribuir com o setor, e levando em consideração que são empresas prestadoras de serviços, e que todo o *Know-How* vem das pessoas e de processos.

Para pesquisadores do capital intelectual, esta pesquisa permite evidenciar como prestadores de serviços no comércio exterior gerenciam seus ativos intangíveis.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O capital intelectual

O Capital Intelectual é um tópico discutido internacionalmente, constitui um conjunto de benefícios intangíveis de maneira a agregar valor às empresas, caracterizado pela diferença entre o valor contábil e o valor de mercado. (Martins & Antunes, 2000; Xu & Liu, 2021 & Barrena-Martínez, Cricelli, Ferrándiz, Greco, & Grimaldi, 2020).

O Capital Intelectual, adquire 3 formas básicas sendo Capital Humano, o conhecimento gerado pelos empregados da entidade, O Capital Estrutural, a disponibilidade da infraestrutura da entidade, e o Capital Relacional, a relação com o público externo (Edvinsson & Malone, 1998, Ramirez & Gordillo, 2014, Cisneros, Reyna & Nequis, 2020, Xu & Liu, 2021).

Para Alvarenga, Barbosa e Pereira (2007), e Silva, Duque e Alves (2012), em um mundo competitivo, em que os diferenciais são essenciais para a sobrevivência, o Ativo Intangível evidencia o capital intelectual, pois além de gerar riquezas é relevante nos processos decisórios e negociais. É tratado como um recurso econômico nas empresas pois contribui na melhoria e desempenhos das organizações (Antunes & Martins, 2007).

De acordo com Rezende, Avila, & Maia (2012), a presença dos ativos intangíveis está entre os fatores que determinam o fluxo de caixa futuro das empresas, então a gestão adequada deste recurso influencia na criação de valores nas organizações. Corroborando essa ideia, Xu e Liu, (2021), comprovam que há uma correlação positiva entre o capital intelectual e o crescimento econômico.

Padovani & Carvalho, (2010) investigaram práticas de gestão do conhecimento, buscando compreender como manter o conhecimento disponível na organização, mesmo em condições de elevada rotatividade de funcionários, e quais os efeitos da perda de capital intelectual para a empresa. Concluíram que com a alta rotatividade de funcionários houve perda de conhecimento, e consequentemente, perda de Capital Intelectual.

O valor econômico atribuído às empresas está diretamente ligado aos componentes do capital intelectual Cisneros et al. (2020). São as partes que fazem a engrenagem dos negócios perpetuarem, ou seja, criarem vantagens competitivas muito embora a contabilidade ainda não ofereça ferramentas seguras para mensurar o Capital Intelectual.

2.2. Modelos de avaliação de desempenho e o capital intelectual

Embora o Capital Intelectual seja bastante estudado, seus indicadores de performance ainda carecem de mais atenção. O estudo de Asiaei, Jusoh, Bontis (2018) demonstrou que, quando aplicado a um indicador de performance, o Capital Intelectual se mostra mais relevante no escopo geral das operações da empresa.

Para Kaplan e Norton (2004), medir o valor dos intangíveis é o “Santo Graal” da contabilidade, pois em algumas empresas, são mais valiosos que os ativos tangíveis. Acrescentam ainda que se um executivo souber calcular o valor de seus ativos intangíveis, ele poderá gerir e avaliar a posição da empresa com mais precisão. Márquez, Guillem, Vicens-Salort, & Vivas, (2018) confirmam a existência de indicadores de capital intelectual em modelos como o BSC.

O Grupo Skandia, desenvolveu um modelo como ferramenta gerencial para mensurar o Capital Intelectual, denominado Navegador Skandia (Antunes & Martins, 2002).

Colauto e Beuren (2003), mencionam o modelo chamado Monitor de Ativos Intangíveis, é utilizado para fins internos e depende da estratégia da organização, é classificado em três elementos: Competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa.

O Navegador do Capital Intelectual de Stewart, é um outro modelo para mensuração do capital Intelectual, estruturado sobre 4 prismas, sendo medidas do todo, medidas do capital Humano, medidas do capital estrutural e medidas de capital de cliente(Colauto & Beuren, 2003; Bonacim & Araújo, 2010).

Kaplan e Norton (2004) ao desenvolver o *Balanced Scorecard (BSC)*, identificaram aspectos importantes para a gestão do capital intelectual, por exemplo o capital humano (habilidades, talento e conhecimento do funcionário) e o capital Informacional (banco de dados; sistemas de informação; redes e infraestrutura tecnológica).

2.3. Presença, importância, uso, disponibilidade de informação dos indicadores

Patthirasinsiri e Wiboonrat (2019) comentam que os indicadores de mensuração do capital intelectual podem estar **presentes** na gestão das empresas. Contudo, Neely (1999) afirma que existe um desafio enorme em escolher qual indicador deve ou não ser utilizado. Neste sentido, entende-se que é importante avaliar a presença do indicador.

Patthirasinsiri e Wiboonrat (2019) também afirmam que por causa da importância dos indicadores, os gerentes de empresas devem estudar os indicadores de mensuração do Capital

Intelectual. A importância dos indicadores também é discutida por Gruzina, Poliukhovych (2020). Contudo, Crispim e Lugoboni (2012) identificaram que indicadores podem ser mais ou menos importante para as empresas. Neste sentido, entende-se que é importante avaliar a importância do indicador.

Patthirasinsiri e Wiboonrat (2019) e Dakheel, Pero, Aste, Leonforte (2020) apontam que os indicadores de performance podem ser utilizados para gerir melhor o desenvolvimento do Capital Intelectual, melhor o resultado da empresa. Neste sentido, entende-se que é importante avaliar a utilização do indicador.

A quantidade de informação é uma premissa muito importante para a tomada de decisão (Todd, 2007; Halamisha & Liberman, 2017). Gusnadi e Hermawan (2019) entendem que muitas empresas não possuem dispositivos que geram informações para a criação de indicadores e relatórios de monitoramento. Neste sentido, entende-se que é importante avaliar a disponibilidade de informações necessárias para o indicador.

2.4. Indicadores de capital intelectual

Com tanta competitividade de mercado, os gestores precisam de ferramentas que controlem suas operações e estratégias, a avaliação de desempenho por indicadores é uma excelente ferramenta de controle (Crispim & Lugoboni, 2012).

Existem diversos tipos de indicadores tanto financeiros como não-financeiros, e a escolha deles dependerá tanto da estratégia da empresa como do ramo de atividade, produtos e serviços prestados. Os indicadores são os instrumentos de avaliação de desempenho, e servem para comparar às metas antes estabelecidas pelas empresas com as metas alcançadas. (Borges & Carvalho, 2011).

Uma observação levantada por Cunha e Côrrea (2013), é que, do ponto de vista da avaliação de desempenho organizacional, os modelos e suas variáveis devem ser sustentados por fatores relevantes, além disso, é preciso ter em mente que a eficiência só é atingida quando está ligada aos objetivos estratégicos da empresa.

Tabela 1: Exemplos de Indicadores de Capital Intelectual

Capital Humano	Capital Estrutural	Capital Relacional
% Motivação dos funcionários	Inovação	Clientes
% Profissionais com formação	Custo erros em processos	Relação com Parceiros e Fornecedores
Know-how	Investimento em tecnologia	% Reclamação de Clientes
Investimento em treinamento	Disseminação das informações	Relação de confiança funcionários x líderes
% Rotatividade de funcionários	Quantidade de clientes x Gerentes	Tempo de permanência cliente
% Liderança	Aumento de receita x novos negócios	Fidelidade do cliente
Tempo médio na empresa	Investimento em ações sociais	Marcas e patentes
% Mulheres em cargos de liderança	Qualidade do Produto ou Serviço	% Satisfação de clientes

Fonte: Edvinsson e Malone, 1998

No Brasil, empresas estatais como o Correios, também utilizam os indicadores de performance do capital intelectual, fazendo parte do cotidiano da entidade (Lugoboni, Silva, Zittei, Nascimento & Murcia, 2021).

2.5. Tradings Companies

Há uma certa confusão entre as denominadas Trading Companies (TCs) e as Empresas de Comerciais Exportadoras (ECE). A diferença entre as duas se dá pela exigência de Certificado de Registro Especial exigido pelas TCs. Estas são amparadas pelo Decreto-Lei n. 1.248/72, e contam com alguns benefícios fiscais inerentes às operações de comércio exterior e apresentam algumas vantagens principalmente para pequenos e médios produtores (MDIC, 2021).

As TCs são empresas prestadoras de serviços que facilitam e promovem o comércio internacional, agilizando os processos de importação de mercadorias como desembaraços e entregas das mercadorias (Steffen & Morini, 2006).

De janeiro a outubro de 2021, houve um acréscimo de importações de 23,2% gerando valor aproximado de U\$ 177,3 Milhões. Alta de 38,3% para o mesmo período em 2020 (Watanabe, 2021).

Olhando para este universo de empresas que movimentam bilhões na nossa economia, e levando em consideração de que são empresas que prestam serviços à diversos tipos de clientes, entende-se que o maior bem que possuem é o capital intelectual, pois dependem de pessoas para atender as necessidades de outras pessoas, sejam eles funcionários, clientes, fornecedores ou mesmo o governo. Precisam de qualidade em seus processos, alinhados com uma boa gestão de seus intangíveis proporcionando melhores relações com seus *stakeholders*.

3. METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é verificar como as *Tradings Companies* situadas no Estado do Espírito Santo gerenciam o seu Capital Intelectual. Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória que para Gil (2020), é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo esclarecer respostas aos problemas propostos, elaborando questões mais específicas para estudos futuros. Ao final da pesquisa exploratória, obtém-se uma questão mais elaborada para investigação mediante procedimentos mais sistematizados.

Quanto aos procedimentos trata-se de um levantamento, e a população desta pesquisa compreendeu as empresas denominadas *Trading Companies*, situadas no Estado do Espírito Santo, muito embora todas elas possuam filiais em outros estados inclusive em São Paulo. Para compor a amostra, foram selecionadas por conveniência 25 empresas do Espírito Santo, pois dentre as unidades federais é o estado que lidera as importações via *Trading Companies*. Todas foram contatadas por telefone, das quais 8 efetivamente responderam ao questionário fechado, o que correspondeu a 32% das empresas selecionadas.

Para esta etapa, utilizou-se um instrumento de coleta de dados que abordava temas identificados na literatura que podem ser monitorados por indicadores: Canais de Distribuição; Clientes da Empresa; Meio Ambiente; Análise da Concorrência; Capacidade de Atendimento; Desligamento de Funcionários; Despesas de Atendimento por Clientes; Econômicos e Financeiros Vinculados ao Capital Intelectual; Eficiência nos Processos; Estrutura Organizacional; Gestão da Carteira; Gestão dos Procedimentos; Habilidades Desenvolvidas Valorizadas; Inovação; Liderança e Delegação de Responsabilidades; O Clima e a Satisfação do Funcionário; Participação de Mercado; Políticas de Desenvolvimento dos Funcionários; Qualidade do Relacionamento; Qualidade nos Processos; Sociedade em Geral. Entende-se a limitação desta parte da pesquisa, mas espera-se que este estudo exploratório possa partir de ponto de partida para outros trabalhos neste sentido. Esses temas foram investigados observando presença, importância, uso e disponibilidade de informação em uma escala de 5 níveis.

Em um segundo momento, das 8 empresas que responderam o instrumento de coleta de dados, 2 aceitaram responder o roteiro de entrevistas, composto por 20 perguntas divididas em 4 blocos: a) Perguntas Gerais; b) Perguntas de Estrutura; c) Perguntas sobre Stakeholders; d) Perguntas sobre Pessoas.

Os profissionais que participaram das entrevistas são Gerentes Financeiros, Coordenadores e analistas. Não será divulgada nesta pesquisa a identificação das empresas participantes como forma de manter o sigilo e preservação delas, as empresas selecionadas para a entrevista serão aqui denominadas apenas como Empresa A e Empresa B.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Análise dos questionários

Como já mencionado, as *Trading Companies* movimentam bilhões na economia deste país, e tem apresentado grandes participações na intermediação de negócios entre pequenas, médias e grandes empresas.

Foi elaborado um quadro de perguntas contemplando os 3 aspectos intelectual (Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional).

Através dos dados coletados constatamos que os participantes da pesquisa têm em média 3 anos de experiência neste ramo com exceção de um respondente com 25 anos de experiência. Os modelos de avaliação de desempenho mais conhecido pelos entrevistados é o *Balanced Scorecard*, o qual foi citado neste trabalho por seis empresas.

Para cada indicador dentro dos capitais estabelecidos pela teoria, foram atribuídos valores de 1 a 5 para presença, importância, uso e disponibilidade da informação relacionada ao uso dos indicadores, sendo que 1 representa ausência, não importante, não utilizado e não disponível, e 5 maior importância, utilização e disponibilização da informação, conforme a Tabela 1. De maneira geral, todos os aspectos da estrutura do Capital Intelectual mais presentes no início da Tabela 1, verifica-se que nem sempre são os mais importantes.

De acordo com os resultados apurados, certamente pode-se afirmar que os aspectos relacionados a canais de distribuição, que aqui podem ser explanados por indicadores como “% prazo de entregas”, “% nacionalização de mercadorias”, “% relação com fornecedores”, “% armazenagem de produtos”, são os mais presentes, porém aparecem na quarta posição em grau de importância, mas é o 2º mais usado e divulgado na empresa.

O 2º aspecto mais frequente está relacionado à gestão de carteira que compreende índices como, por exemplo, “% aumento de receita”, “% novos clientes por mês”, também considerado o 2º mais importante e o mais utilizado, mostrando coerência nos resultados.

Tabela 2: Classificação e quantidade de pontos dos Aspectos de Capital Intelectual

Classificação				Aspectos relacionados à:	Média de Pontos				
Presença	Importância	Uso	Disponibilidade		Capital	Presença	Importância	Uso	Disponibilidade
1	4	2	2	Canais de Distribuição	R	4,00	4,00	3,71	3,43
2	2	1	3	Gestão da Carteira	R	3,88	4,13	3,88	3,38
3	6	3	4	Participação de Mercado	R	3,63	3,88	3,63	3,38
4	1	6	6	Qualidade do Relacionamento	R	3,63	4,25	3,38	3,13
5	8	5	1	Eficiência nos Processos	E	3,50	3,75	3,50	3,75
6	3	4	7	Clientes da Empresa.	R	3,38	4,13	3,63	3,13
7	7	7	10	Análise da Concorrência	R	3,13	3,88	3,00	2,50
8	5	8	5	Qualidade nos Processos	E	3,00	4,00	3,00	3,25
9	16	10	9	Despesas de Atendimento por Clientes	R	2,88	2,88	2,75	2,63
10	9	9	12	Inovação	H	2,75	3,63	2,88	2,38
11	12	11	13	Habilidades Desenvolvidas Valorizadas	H	2,63	3,25	2,75	2,38
12	13	15	16	Liderança e Delegação de Responsabilidades	H	2,63	3,13	2,38	2,25
13	18	12	11	Capacidade de Atendimento	E	2,63	2,75	2,75	2,50
14	20	13	15	Estrutura Organizacional	E	2,57	2,71	2,57	2,29
15	10	18	17	O Clima e a Satisfação do Funcionário	H	2,38	3,38	2,00	2,25
16	14	16	14	Políticas de Desenvolvimento dos Funcionários	H	2,38	3,13	2,25	2,38
17	11	14	8	Gestão dos Procedimentos	E	2,38	3,38	2,50	2,88
18	19	19	19	Econômicos e Financeiros Vinculados ao Capital Intelectual	E	2,25	2,75	2,00	1,88
19	17	17	20	Desligamento de Funcionários	H	2,00	2,88	2,13	1,88
20	15	20	18	Sociedade em Geral	E	2,00	3,00	1,88	2,13
21	21	21	21	Meio Ambiente	E	1,63	1,88	1,63	1,13

Fonte: Dados da pesquisa

É bastante curioso o fato de que o aspecto considerado mais importante, que é relacionado à qualidade de relacionamento, representado por indicadores como “contatos pós-venda” e “plano de ação para solução de problemas” não é o mais presente nas *Tradings Companies*, ficando em 6º lugar em termos de uso e disponibilidade da informação.

Em terceiro lugar aparece o aspecto mais presente ligado à participação de mercado, onde são ilustrados por indicadores como “% clientes por região”, “por tamanho e share de faturamento”, em grau de importância aparece na 6ª posição, sendo o terceiro mais utilizado.

Os aspectos menos presentes nestas organizações, podemos citar de acordo com a Tabela 1, em 19º lugar aspectos relacionados ao desligamento de funcionários, caracterizados por indicadores como “intenção de desligamento”, “desligamento x motivo”, sendo considerados menos importantes, menos utilizados e menos divulgados.

Em 20º lugar, os aspectos relacionados a sociedade em geral, onde podemos mencionar índices como, “pessoas atendidas x ações beneficentes”, e em último as relações com o meio ambiente, (21ª posição), bastante ausente nas empresas, pouco utilizados e divulgados, muito embora a maioria das empresas informam em suas páginas na web a preocupação com desenvolvimento sustentável.

De uma maneira geral percebe-se que o foco destas empresas realmente são seus clientes e relações com fornecedores.

4.2. Questionários – análise por estrutura

Também foram feitas análises dos aspectos por estrutura do capital Intelectual conforme a tabelas. Na estrutura de capital humano os aspectos relacionados com Inovação com indicador como “vendas brutas x novos produtos” aparecem como mais presente, mais importante, também o mais utilizado e mais difundido na organização.

Tabela 3: Classificação e quantidade de pontos dos Aspectos de Capital Humano

Classificação				Capital Humano	Quantidade de Pontos			
Presença	Importância	Uso	Disponibilidade		Presença	Importância	Uso	Disponibilidade
1	1	1	1	Inovação	2,75	3,63	2,88	2,38
2	3	2	2	Habilidades Desenvolvidas Valorizadas	2,63	3,25	2,75	2,38
3	4	3	4	Liderança e Delegação de Responsabilidades	2,63	3,13	2,38	2,25
4	2	6	5	Clima e a Satisfação do Funcionário	2,38	3,38	2,00	2,25
5	5	4	3	Desenvolvimento dos Funcionários	2,38	3,13	2,25	2,38
6	6	5	6	Desligamento de Funcionários	2,00	2,88	2,13	1,88

Fonte: Dados da pesquisa

O clima e a satisfação dos funcionários que contempla indicadores de “*turnover*” aparecem como o segundo mais importante e o quarto mais presente, contudo é o menos utilizado e divulgado nas companhias. Os aspectos relacionados com política de desenvolvimento com indicadores como “horas de treinamento” e % funcionários com formação” aparecem em penúltimo lugar tanto em presença quanto importância, mas é o terceiro mais divulgado.

O desligamento de funcionários aparece na última posição tanto em presença como importância, sendo o menos utilizado e menos informado.

Na estrutura de capital estrutural, o aspecto relacionado com eficiência nos processos com indicadores como “% clientes satisfeitos” e % mercadorias entregues no prazo”, foi considerado o mais presente, muito utilizado e divulgado e o segundo mais importante.

O segundo mais presente foi o aspecto relacionado a qualidade nos processos, apresentando índices como “% de erros”, e “% de despesas geradas por processo” e primeiro em importância.

O Curioso dentro desta estrutura é que o quarto item mais importante aparece em penúltimo lugar em presença, estamos falando dos aspectos relacionados a sociedade em geral, os aspectos relacionados ao meio ambiente foram citados como pouco presentes, pouco importantes, menos utilizados e divulgados.

Na estrutura Capital Relacional (Tabela 3) o item mais presente foi o aspecto relacionado aos canais de distribuição onde podemos mencionar indicadores como “nacionalização de mercadorias”, “prazos de entregas”, porém ele aparece como o quarto mais importante, mas é o 2º mais utilizado e o mais divulgado dentro das companhias.

Tabela 4: Classificação e quantidade de pontos dos Aspectos de Capital Estrutural

Classificação				Capital Estrutural	Quantidade de Pontos			
Presença	Importância	Uso	Disponibilidade		Presença	Importância	Uso	Disponibilidade
1	2	1	1	Eficiência nos Processos	3,50	3,75	3,50	3,75
2	1	2	2	Qualidade nos Processos	3,00	4,00	3,00	3,25
3	5	3	4	Capacidade de Atendimento	2,63	2,75	2,75	2,50
4	7	4	6	Estrutura Organizacional	2,57	2,71	2,57	2,29
5	3	5	3	Gestão dos Procedimentos	2,38	3,38	2,50	2,88
6	6	6	7	Econômicos e Financeiros Vinculados ao Capital Intelectual	2,25	2,75	2,00	1,88
7	4	7	5	Sociedade em Geral	2,00	3,00	1,88	2,13
8	8	8	8	Meio Ambiente	1,63	1,88	1,63	1,13

Fonte: Dados da pesquisa

O quarto item mais presente é o primeiro mais importante que são os aspectos relacionados a qualidade dos relacionamentos, com índices como “contatos pós-vendas”, “plano de ação para soluções de problemas”, a utilização e divulgação é intermediária em relação aos outros aspectos. O segundo mais presente e mais importante é a gestão de carteiras e apresentam indicadores como “aumento de receita por cliente”, “novos clientes por mês” também foram considerados muito usados e divulgados.

Aspectos como análise da concorrência e seus indicadores “Tamanho do concorrente”, “imagem dos concorrentes, e aspectos relacionados a despesas por atendimento por clientes com indicadores como “gasto suporte x cliente”, são pouco presentes e importantes, ficando em penúltimo e último lugar em todos os quesitos.

Notadamente identificamos que os aspectos relacionados ao Capital Relacional destas organizações são mais importantes, em seguida o Capital Estrutural e por último o Humano.

Tabela 5: Classificação e quantidade de pontos dos Aspectos de Capital Estrutural

Classificação				Capital Relacional	Quantidade de Pontos			
Presença	Importância	Uso	Disponibilidade		Presença	Importância	Uso	Disponibilidade
1	4	2	1	Canais de Distribuição	4,00	4,00	3,71	3,43
2	2	1	2	Gestão da Carteira	3,88	4,13	3,88	3,38
3	5	3	3	Participação de Mercado	3,63	3,88	3,63	3,38
4	1	5	4	Qualidade do Relacionamento	3,63	4,25	3,38	3,13
5	3	4	5	Clientes da Empresa.	3,38	4,13	3,63	3,13
6	6	6	7	Análise da Concorrência	3,13	3,88	3,00	2,50
7	7	7	6	Despesas de Atendimento por Clientes	2,88	2,88	2,75	2,63

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando serem empresas prestadoras de serviços, presumia-se que os aspectos relacionados as pessoas fossem mais equilibradas em relação aos outros, conforme discutido por Bonacin e Araújo, (2010), para eles o que determina o valor do capital intelectual é a análise do seu componente mais importante, o ativo humano.

4.3. Entrevista

As entrevistas foram realizadas por telefone, conforme informado antes duas empresas aceitaram participar. Ambos entrevistados são formados em ciências contábeis e ocupam cargo de coordenador do departamento contábil.

Ao serem questionados sobre o que entendiam de Capital Intelectual, concordaram que representa os ativos intangíveis. Conforme Antunes e Martins (2002) são os benefícios intangíveis que agregam valor.

4.3.1. Capital estrutural

As empresas não têm implantado nenhum modelo de avaliação de desempenho, programa de gestão de qualidade, ou governança corporativa, embora conheçam o *Balanced Scorecard*, isso pode evidenciar um ponto fraco, porém nota-se durante a entrevista que de alguma maneira administram o seu capital Intelectual, mas não em sua totalidade.

A empresa A afirma que as informações são transmitidas a seus líderes, que por consequente retransmitem aos demais, enquanto a empresa B transmite apenas as que julgam necessárias. Todos os funcionários conhecem o sistema das empresas o que remete a informações geradas durante o trabalho ficam armazenadas na empresa.

Ainda relacionado ao capital Estrutural as empresas afirmaram fazer o acompanhamento de despesas causadas por erros durante os processos de clientes através de relatórios.

Demonstraram interesse em manter um sistema de informação que atendam às necessidades da organização. A empresa A afirma que se preocupa em manter suas informações guardadas de maneira segura, porém utilizam servidores externos e suas máquinas vão sendo trocadas à medida que apresentam defeitos. A empresa B demonstra a mesma preocupação, mas neste momento a troca de máquinas não é prioridade.

4.3.2. Capital relacional

O relacionamento com suas partes interessadas denota uma maior preocupação com seus clientes, a Empresa A treina seus funcionários para atenderem melhor seus clientes, enquanto a empresa B acha importante lembrar-se das datas de aniversário de seus clientes, os gerentes fazem follow-up para saberem se os funcionários estão atendendo bem, se há reclamações, aparentemente um ponto forte. Em média os clientes permanecem de 3 a 5 anos, muito embora nas duas empresas encontram-se clientes desde o início das atividades delas.

As equipes de vendas tanto na empresa A como na B, que captam novos clientes são as mesmas que gerenciam os clientes já existentes, uma equipe dedicada a novos projetos talvez fosse indicada nestes casos, para alavancagem de faturamento.

Não é possível saber se existe uma relação de confiança entre funcionários e os líderes, pois na empresa B nunca foi feita uma pesquisa a respeito, a Empresa A acredita que exista confiança. Ambas mantêm um bom relacionamento com seus fornecedores, pois assim podem garantir o prazo de entrega dos produtos aos clientes.

São empresas que apoiam entidades filantrópicas, e como fazem transporte de produtos químicos, se preocupam em como entregar a carga de forma que não provoque desastres ecológicos treinando a equipe responsável por tais cargas. Quanto a agregação de valor à marca a empresa A vem desenvolvendo novos produtos, e como ferramenta de divulgação está utilizando as mídias sociais.

4.3.3. Capital humano

Tanto a empresa A como a empresa B concordam que o *know-how* de seus funcionários contribui para a agregação de valor, muito embora a empresa B não tenha nenhum tipo de programa de desenvolvimento de pessoas, enquanto na empresa A dão ajuda de custo para

cursos de inglês que são ministrados dentro da própria empresa e para cursos de curta duração, desde que voltados para a atividade da companhia.

Um dos pontos fracos da Empresa B evidenciado durante a entrevista é o fato de não divulgarem a todos os níveis a missão, visão embora estejam descritas no site da organização. Conclui-se neste sentido que as pessoas trabalham, mas não sabem quais os objetivos que devem ser atingidos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme mencionado por Steffen, e Morini, (2006), *Trading Companies* são empresas prestadoras de serviços que facilitam e promovem o comércio internacional. Diante disto, com o objetivo de compreender como as empresas de Comércio Exterior, especificamente *Tradings* Fundapeanas gerenciam seu Capital Intelectual. Para tanto propomos o seguinte questionamento: Como as *tradings* capixabas gerenciam seu capital intelectual?

Podemos afirmar que para gerenciarem seu capital Intelectual estas empresas utilizam em melhor escala os aspectos relacionados ao capital relacional, pois de acordo com os dados coletados estes aspectos alcançaram quantidade de pontos de importância mais altas.

Consideram mais importante os aspectos relacionados a qualidade dos relacionamentos, muito embora o aspecto mais utilizado está ligado à gestão da carteira, ou seja, é notável que o capital mais importante está certamente relacionado aos seus clientes, mesmo nas empresas entrevistadas é possível notar a tendência em considerar o Capital Relacional mais importante. Os indicadores presentes de capital humano não atingiram níveis muito altos tanto de presença quanto de uso e disponibilidade da informação, as quantidades de pontos foram consideradas medianas.

Dentre os aspectos relacionados ao Capital Estrutural, o nível alcançado no geral pode ser considerado baixo com exceção aos aspectos relacionados com a qualidade dos processos e eficiência dos processos com quantidade de pontos altas.

Apresenta-se como principal contribuição dessa pesquisa uma discussão de quais são os indicadores mais presentes, os indicadores mais usados, os indicadores mais importantes e os indicadores com mais disponibilidade de informação, quando abordamos gestão de capital intelectual em *Trading Companies*.

Os fatores limitantes da pesquisa deram-se pela quantidade pequena da amostra num universo considerável de empresas deste ramo, e devido ao tempo curto para a coleta de dados, e ao fato de que as empresas alegaram não poderem participar de nenhum tipo de pesquisa, pois

temem o vazamento de informações confidenciais, as quais possam chegar aos concorrentes. Como sugestão para os próximos estudos, além de aumentar a amostra estender para outras regiões onde estão presentes, podendo até ser feitas comparações entre as unidades federais.

REFERÊNCIAS

Alvarenga Neto, R. C. D. D., Barbosa, R. R., & Pereira, H. J. (2007). Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em ciência da informação*, 12, 5-24.

Antunes, M. T. P. (2005). O Capital Intelectual segundo o Entendimento de Gestores de Empresas Brasileñas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 7(19), 9-20.

Antunes, M. T. P., & Martins, E. (2002). Capital intelectual: verdades e mitos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 13, 41-54.

Antunes, M. T. P., & Martins, E. (2007). Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 4(1), 5-21.

Asiaei, K., Jusoh, R., & Bontis, N. (2018). Intellectual capital and performance measurement systems in Iran. *Journal of Intellectual Capital*. 19(4) 294-320

Barrena-Martínez, J., Cricelli, L., Ferrándiz, E., Greco, M., & Grimaldi, M. (2020). Joint forces: towards an integration of intellectual capital theory and the open innovation paradigm. *Journal of Business Research*, 112, 261-270.

Bonacim, C. A. G., & Araújo, A. M. P. D. (2010). Influência do capital intelectual na avaliação de desempenho aplicada ao setor hospitalar. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15, 1249-1261.

Borges, J. G., & de Carvalho, M. M. (2011). Sistemas de indicadores de desempenho em projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 2(1), 174-207.

Cisneros, I. M. A., Vela Reyna, J. B., & Ríos Nequis, E. I. (2020). Capital intelectual, gestión del conocimiento y desempeño en universidades. *Investigación administrativa*, 49(126) 1-9.

Colauto, R. D., & Beuren, I. M. (2003). Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 163-185.

Cunha, J. A. C. D., & Corrêa, H. L. (2013). Avaliação de Desempenho Organizacional: Um estudo aplicado em Hospitais Filantrópicos. *Revista de Administração de Empresas*, 53(5), 485-499.

Crispim, S., & Lugoboni, F. L. (2012). Avaliação de desempenho organizacional Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11(1), 41-54.

Dakheel, J A., Del Pero, C., Aste, N., & Leonforte, F. (2020). Smart buildings features and key performance indicators: A review. *Sustainable Cities and Society*, 61, 1-30.

Edvinsson, Lief; & Malone, Michael S.. (1998) Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books.

Gil. A. C.; (2020) *Metodologia do Ensino Superior*. (5. ed.). São Paulo: Atlas

Gracioli, C., Godoy, L. P., Lorenzetti, D. B., & Godoy, T. P. (2012). Capital intelectual: uma ferramenta inovadora na busca por vantagens competitivas. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 96-120.

Gruzina, I., & Poliukhovych, M. (2020). Formation of Competitive Development Strategy Key Performance Indicators' system for Consulting Companies. *Development*, 18(1), 53-60.

Gusnadi, Y., & Hermawan, A. (2019). Designing Employee Performance Monitoring Dashboard Using Key Performance Indicator (KPI). *bit-Tech*, 2(2), 81-88.

Halamish, V., & Liberman, N. (2017). How much information to sample before making a decision? It's a matter of psychological distance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 71, 111-116.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business review*, 82(2), 52-63.

Lugoboni, L. F., Silva, M. V., Zittei, M. V. M., Nascimento, J. O., & Murcia, F. C. S. (2021). Gestão do capital intelectual nos Correios. *REVISTA ENIAC PESQUISA*, 10(1), 155-177.

Márquez, R. S., Guillem, J. M. A., Vicens-Salort, E., & Vivas, J. J. (2018). Intellectual capital and balanced scorecard: Impact of learning and development programs using key performance indicators in manufacturing environment. *Dirección y Organización*, (66), 34-49.

Nagano, M. S., Matheus, L. F., & Merlo, E. M. (2005). Análise da identificação e da gestão do capital intelectual nas usinas sucroalcooleiras. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 11(4), 1-25.

Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.

Padovani, M., & Carvalho, M. M. (2010). O impacto da gestão do conhecimento e recursos na gestão. *Gestão e Projetos: GeP*, 1(1), 4-25.

Patthirasinsiri, N., & Wiboonrat, M. (2019). Measuring intellectual capital of science park performance for newly established science parks in Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 40(1), 82-90.

Ramirez, Y., & Gordillo, S. (2014). Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish universities. *Journal of intellectual capital*. 15(1) 173-188.

Rezende, C. J. F., Avila, M., & Maia, R. S. (2012). Geração e gestão do valor por meio de métricas baseadas nas perspectivas do capital intelectual. *Revista de Administração*, 47(1), 51-67.

Silva, A. B. D., Duque, A. P. O., & Alves, F. J. D. S. (2012). Ativos intangíveis, resultados visíveis: produção científica em base de dados de acesso aberto. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 17(2), 67-88

Steffen, N., & MORINI, C. (2006). Um estudo sobre trading company e comercial exportadora como alternativa para inserção de produtos de empresas de pequeno porte no comércio internacional. *Revista de Negócios Internacionais*, 4(7), 27-33.

Todd, P. M. (2007). How much information do we need?. *European Journal of Operational Research*, 177(3), 1317-1332.

Watanabe, M. (2021, novembro). Alta de 23,2% em importados pressiona a taxa de inflação. Valor Econômico. <https://valor.globo.com/impreso/noticia/2021/11/18/alta-de-232-em-importados-pressiona-a-taxa-de-inflacao.ghhtml>

Xu, J., & Liu, F. (2021). Nexus between intellectual capital and financial performance: an investigation of Chinese manufacturing industry. *Journal of Business Economics and Management*, 22(1), 217-235.