

Ativos intangíveis como indicadores de gestão e sua contribuição para a vantagem competitiva

Intangible assets as management indicators and its contribution to the competitive advantage

*Helen Fischer Günther¹, Maurício Fernandes Pereira², Luis Moretto Neto³,
Murialdo Loch⁴, Alexandre Marino Costa⁵*

Resumo

A intensificação da concorrência e da disputa por nichos de mercado, investidores, crédito, e muitos outros aspectos configuram um cenário desafiador que exige que o modelo de gestão permita o desenvolvimento da vantagem competitiva. Conhecimento, competência e demais ativos intangíveis despontam, então, como aspectos-chave da competitividade organizacional. Nesse ínterim, objetivou-se verificar se os Marcadores do Compromisso pela Excelência, do

-
- ¹ Mestranda do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Centro Socioeconômico, Departamento de Ciências da Administração, sala 223 – Trindade, Florianópolis, SC. CEP: 88040-900. E-mail: fghelen@yahoo.com.br. Telefone: 48 3721-6713.
 - ² Professor Doutor Adjunto do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Departamento de Ciências da Administração, Campus Universitário, Trindade, Florianópolis, SC. CEP: 88040-900. E-mail: mpereira@cse.ufsc.br. Telefone: 48 3721-6713.
 - ³ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Geografia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Especializado em Administração Pública pela Universidade do Estado de Santa Catarina. Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor do Departamento de Ciências da Administração. Endereço: Departamento de Ciências da Administração, Campus Universitário/n, Trindade-Florianópolis, SC, CEP: 88040-900. E-mail: moretto@cse.ufsc.br. Telefone: 48 3721-6616.
 - ⁴ Mestrando do Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Master Business Administration em Finanças e Controladoria pela Universidade Candido Mendes e Especialista em Gerenciamento de Projetos em Tecnologia da Informação pela Universidade Estácio de Sá. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico CTC – Campus Universitário-Trindade, Florianópolis, SC. CEP: 88040970. E-mail: murialdosc@yahoo.com.br. Telefone: (48) 3721-7121.
 - ⁵ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professor do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Departamento de Ciências da Administração, Campus Universitário, Trindade, Florianópolis, SC. CEP: 88040-900. E-mail: marino@cse.ufsc.br. Telefone: 48 3721-9374.

Modelo de Excelência na Gestão, atendem aos ativos intangíveis. Metodologicamente, este estudo se caracteriza como documental, bibliográfico, descritivo, qualitativo e estudo de caso. Concluiu-se que a aproximação dos Marcadores a ativos intangíveis se comportou sob os seguintes índices: Clientes e Mercados – 85,71%; Produto e Gestão dos Processos Principais do Negócio e dos Processos de Apoio – 76,47%; Fornecedores – 71,43%; Pessoas – 62,5%; Sociedade – 36,36%; e Gestão Econômico-Financeira – 0%, com um índice geral de 57,14%. Nesse sentido, pode-se entender que o referido marcador contribui mais para a organização dos processos e gestão dos mesmos, com resultados mais próximos da eficiência operacional, do que da geração e/ou consolidação da vantagem competitiva, mesmo que os indicadores analisados correspondam, em sua maioria, a ativos intangíveis. Alerta-se que a utilização de modelos de gestão em geral tendem a homogeneizar as práticas gerenciais, o que vai de encontro às propostas de estratégia de Porter, Mintzberg, Prahalad e Hamel, não contribuindo, dessa maneira, para a competitividade.

Palavras-chave: Ativos intangíveis. Indicadores de gestão. Vantagem competitiva.

Abstract

The intensification of competition and the pursuit for niche markets, investors, credit, and many other aspects configure a challenging scenario that requires a competitive management model. Knowledge, competence and other intangible assets emerge, then, as key of organizational competitiveness. Meanwhile, we aimed to verify whether the Commitment to Excellence, component of the Excellence Model in the Management, meet the intangible assets. Methodologically, this study is characterized as bibliographic, descriptive, qualitative and case study. It was concluded that the approach between Commitment to Excellence and intangible assets behaved in the following indexes: Customers and Markets – 85.71%, and Product and Business and Support Processes Management – 76.47%; Suppliers – 71.43%; People – 62.5%; Society – 36.36%, and Economic and Financial Management – 0%, with an overall rate of 57.14%. Then, it can be understood that the analyzed model contributes to the processes organization and their management and the operational efficiency, rather than the generation and/or competitive advantage consolidation. Warning that the use of management models in general tend to homogenize management practices, which collides with the theories of Porter, Mintzberg, Prahalad and Hamel, and do not contribute in this way to competitiveness.

Keywords: Intangible assets. Management indicators. Competitive advantage.

1 Introdução

As modificações constantes e acentuadas nos processos econômicos e tecnológicos suplantaram as fronteiras geopolíticas, alterando as dimensões de tempo e espaço, bem como lançando a certeza da imprevisibilidade. As questões organizacionais atingem uma escala global, desde a seleção de fornecedores, até a análise da concorrência, o que confere instabilidade e incerteza ao mercado.

Muitas organizações já nascem nesse contexto, iniciado em torno dos anos 90, mas outras têm de se adequar ao mesmo, a fim de sobreviver e buscar a longevidade. Ambas encontram a concorrência, de modo geral, cada vez mais acirrada, e as inovações cada vez mais difíceis e raras. Reside aí a relevância da vantagem competitiva no mundo dos negócios, responsável por tratar as características das organizações e de seu mercado e pensar sobre formas de superar a concorrência, de manter a participação no mercado ou de criar novos mercados, enfim, responsável por dar sustentabilidade às organizações.

Para tanto, novos conceitos são necessários, assim como ferramentas e metodologias, de modo a tornar os responsáveis – gerentes, administradores, dirigentes – aptos a pensar e formular estratégias de sucesso, ou seja, que sejam eficientes e eficazes, que consigam determinar e atingir os objetivos organizacionais. E tais ferramentas devem ser convergentes ao cenário que se delineia, conservando as particularidades de cada empresa, pois, em última análise, o que restringe o desempenho empresarial não é o tipo de negócios, não é o estilo operacional, é sim, o modelo gerencial. (HAMEL; BREEN, 2007).

As ferramentas de gestão devem, por conseguinte, ser adequadas à empresa e ao seu contexto, sendo ponto pacífico que apóiem e favoreçam a criação e a continuidade da vantagem competitiva, atualmente centrada nos aspectos não tangíveis da empresa, os chamados fatores inobserváveis, “que se escondem por trás dos fatores objetivamente mensuráveis dos processos de produção”. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 32). Tais fatores correspondem aos ativos intangíveis – conhecimentos, competências, marcas e identidade corporativa, por exemplo – que despontam como aspectos-chave da competição e da estratégia.

Há diversas propostas de modelos e ferramentas de gestão atualmente, dentre as quais está o Modelo de Excelência na Gestão (MEG), desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Este Modelo foi desenvolvido com o foco de pensar a empresa como um sistema que estrutura e alinha os componentes de gestão, a fim de aumentar a competitividade das organizações. Constitui parâmetro para o Prêmio Nacional da Qualidade, voltado a reconhecer a excelência na gestão das organizações. O MEG é, então, composto por três graus – Compromisso com a Excelência; Rumo à Excelência; e Excelência – dos quais foi selecionado o Compromisso com a Excelência para fins de realização deste estudo. Cada um

desses graus mostra-se mais adequado a determinados estágios de maturidade organizacional.

Nesse ínterim, o objetivo deste estudo é verificar a aproximação de cada Marcador do grau Compromisso com a Excelência (do MEG) ao conceito de ativos intangíveis, considerando estes essenciais à vantagem competitiva. Desta maneira, pode-se conferir se realmente contribuem para a competitividade, como declara a FNQ no descritivo do Modelo de Excelência na Gestão.

2 Referencial Teórico

2.1 Aspectos sobre gestão organizacional

A complexidade e a dinamicidade do atual ambiente de negócios cada vez mais influenciam a condução dos mesmos, a forma como as empresas são gerenciadas e, conseqüentemente, a maneira como é aferido seu êxito.

Tal cenário decorre, especialmente, das fronteiras geográficas não mais existentes, efeito das informações que encurtam e modificam as noções de tempo e espaço, bem como lançam a certeza da imprevisibilidade. As questões organizacionais, então, atingem uma escala mundial (HAMEL; BRYAN, 2008), desde a seleção de fornecedores, até a análise da concorrência. Ou seja, no século XXI, há

evolução dos ambientes organizacionais, cada vez mais marcados pela evolução tecnológica, pela interconexão entre grandes redes de organizações e pela integração dos mercados mundiais. Altos níveis de incerteza e ambigüidade ambiental contribuem fortemente para que a mudança organizacional seja vista não como um evento raro, mas como uma ocorrência cada vez mais frequente nas organizações. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 21).

A partir disso, é pertinente pensar em novas formas de concepção e gestão acerca das organizações, ou seja, cabe superar o velho paradigma para que o novo possa emergir. Pereira (2002) nomeia o vigente como reducionista, o qual, em linhas gerais, caracteriza-se pela fragmentação dos fenômenos para análise, envolvendo certeza, estabilidade, domínio, instrumentalidade, empresas como sistemas fechados, objetividade, linearidade, funcionalidade e previsibilidade como norteadoras da gestão, além da verticalidade e das relações causa-efeito. O autor ainda atribui a metáfora da máquina a este velho, porém, ainda predominante, paradigma.

Em contrapartida, o paradigma atual, ou holístico, é descrito como referente à compreensão da totalidade, incerteza, instabilidade e flexibilidade; gestão com

discussão de ideias, valorizando o conhecimento e o aprendizado, tolerante ao conflito, entendendo as empresas como sistemas abertos, e com espaço para subjetividade, fluidez, imprevisibilidade e horizontalidade, cuja metáfora mais adequada é a natureza (o orgânico), aos poucos sendo incorporada em algumas organizações. (PEREIRA, 2002).

Nesse sentido, ao analisar os paradigmas reducionista – resultado de um contexto em transformação – e holístico – resultado das modificações da vida humana que impera atualmente – é importante perceber que inexistem incompatibilidade ou contradição absoluta e rígida entre os dois paradigmas, pois podem ser considerados fases distintas de desenvolvimento de um conceito mais amplo, podendo coexistir rumo à abordagem holística na totalidade da empresa e à complexidade organizacional.

Ainda assim, entende-se que há alguns paradoxos a serem resolvidos, em especial a tendência natural do ser humano de procurar a estabilidade, previsibilidade e certeza para sobreviver, contrário às características do paradigma holístico, que devem, cedo ou tarde, ser incorporadas para conquistar a sustentabilidade.

Destarte, a transição que ocorre, lenta e gradualmente, do paradigma reducionista para o holístico envolve, segundo Pereira (2002), três elementos-chave: criatividade, inovação e flexibilidade. Algumas práticas podem, desse modo, ser identificadas em processos de tomada de decisão ou de tratamento de reuniões, por exemplo, ao se enxergar a organização e seu contexto de maneira ampla e geral (que remete às Organizações de Alto Desempenho ou do Conhecimento), em detrimento de restrita e pontual (Organizações Tradicionais), manifestando-se em estruturas horizontais e foco nas funções e não nos cargos. Pergunta-se: estão os indicadores de êxito dessas Organizações de Alto Desempenho ou do Conhecimento adequados ao paradigma holístico, que rege suas operações? Seria esse um dos fatores que contribuem para o alto índice de mortalidade empresarial?

Tais questionamentos advêm de reflexões acerca das afirmações de Geus (2000), de que poucas organizações transcendem décadas de funcionamento e sobrevivência e, além disso, de que há uma enorme discrepância entre a expectativa de vida máxima e a duração da vida média das organizações. Isso ocorre, conforme o autor, devido ao foco dos responsáveis ser apenas no dinheiro e na produção de bens e serviços, o que remonta ao paradigma reducionista.

Geus (2000) indica que as empresas longevas, em contrapartida, se voltam para seu próprio desenvolvimento e continuidade, o que necessariamente perpassa as pessoas que lá trabalham. Aprendizado, inovação, renovação e mudança são valores comuns, parâmetros do paradigma holístico. Para esse autor, há quatro características que explicam tal longevidade: conservadorismo nas finanças (reserva de caixa), sensibilidade em relação ao mundo circundante (bom aprendizado e adaptação),

consciência da própria identidade (senso de comunidade e durabilidade) e tolerância às novas ideias (disposição à mudança). Portanto, à exceção da dimensão financeira, os demais fatores são convergentes ao caráter da flexibilidade e adaptabilidade continuada dos processos e estruturas às demandas do entorno.

A partir disso, os próprios gestores e colaboradores apresentam características específicas que favorecem a continuidade de uma organização sustentavelmente, expressos em: valorização de pessoas e não de ativos, relaxamento das diretrizes e controles (espaço para desenvolvimento de novas ideias), organização para o aprendizado (adaptação gera evolução; mobilidade, inovação e propagação por meio do sistema social) e moldagem da comunidade humana (valores em comum). (GEUS, 2000).

Percebe-se, então, que a estratégia desponta como uma via para a perpetuação das organizações, uma vez que se presta a traçar meios de atingir os objetivos maiores da organização, de executar sua missão e atingir sua visão, com base em valores norteadores.

2.2 Aspectos sobre estratégia

A estratégia pode ser vista sob diversos ângulos, conforme os autores, suas teorias e vivências. Nesse sentido, entende-se que cada autor apresenta uma contribuição de estratégia para a vantagem competitiva e, conseqüentemente, para a longevidade organizacional, a partir das devidas análises. Assim, concentra-se o referencial teórico de estratégia nos autores Michael Porter, Henry Mintzberg, Coimbatore K. Prahalad e Gary Hamel, cuja teoria é brevemente abordada a seguir.

Nesse sentido, Porter (1999; 2002) aborda questões relativas à empresa e seu setor (externo) – formando a corrente do Posicionamento Estratégico, fundamentada em Andrews (1971) e Ansoff (1965), Mintzberg (1998; 2001) trabalha o processo de formação da estratégia (interno), e Prahalad (1999) aborda a criação de valor e as competências essenciais, compondo a chamada Visão Baseada em Recursos, juntamente com Barney (1991), Grant (1991) e Peteraf (1993). Há ainda a Visão Relacional, cujos expoentes são Jeffrey H. Dyer e Harbir Singh (1998).

Dyer e Singh (1998) defendem que a vantagem competitiva é conquistada pelas relações entre as empresas (interorganizacionais), com quatro fontes potenciais de vantagens competitivas interorganizacionais: ativos de relações específicas (*relation-specific assets*), rotinas de compartilhamento do conhecimento (*knowledge sharing routines*), recursos e capacidades complementares (*complementary resources/capabilities*), e governança efetiva (*effective governance*). Com isso, os autores contradizem a corrente do Posicionamento Estratégico e da Visão Baseada em Recursos.

Destarte, Porter (1999) apresenta conceitos e composições de estratégia, mencionando o que não é estratégia, cujo exemplo máximo é a eficiência operacional, por ser fácil e rapidamente imitada pelos concorrentes e, portanto, não gera rentabilidade, nem vantagem competitiva sustentável. Ainda assim, reconhece que tanto a eficiência operacional quanto a estratégia são cruciais para o desempenho superior das empresas (geram valor).

Coloca, então, três formas de diferenciar uma empresa de seus concorrentes (estratégias genéricas): proporcionar maior valor aos clientes (diferenciação), gerar valor semelhante a custos mais baixos (baixo custo), ou ambas (posicionamento). (PORTER, 1999, p. 47). A partir daí, cabe à empresa delinear o conjunto de atividades que a diferencie, pois as atividades e o modo exclusivo como são organizadas constituem as unidades básicas da vantagem competitiva. Afirma que “O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores”. (PORTER, 1999, p. 52).

Tal estrutura transmite características de domínio e previsibilidade, propiciando que se formule as estratégias, o que diverge das ideias de Mintzberg (1998), que propõe que as mesmas se formam a partir da prática e do aprendizado.

Deste modo, Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2002) valorizam primordialmente a formação das estratégias no âmbito das organizações, mediante a análise histórica do que foi realizado (Escola da Configuração) e, invalidando o pensamento dissociado da ação (como propõe a Escola do Planejamento, cujo expoente é Ansoff).

A estratégia é, então, considerada planejamento (direção, trajetória), posicionamento (cliente e mercado) e armadilha (manobra nem sempre consumada) – convergentes à Escola do Planejamento –, e modelo (padrão que confere coerência ao longo do tempo) e perspectiva (empresa internamente junto de uma visão ampla) – distinguindo-se da Escola do Planejamento. (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2002).

Destacam-se, a partir disso, as estratégias emergentes (estratégias que foram realizadas e não foram previstas), desconsideradas por Porter, que fazem parte da estratégia empresarial tanto quanto as estratégias deliberadas (planejadas). Assim, dependem do que se tem, do que se prevê e da reação aos imprevistos, sendo um misto de controle e aprendizado, o que avança as fronteiras da estratégia como planejamento puro.

Mintzberg (1998) aponta também a estratégia como um processo de aprendizagem mais do que de determinação do futuro da organização, diferentemente de Porter (1999, p. 63), que a entende como a criação de “uma

posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. A partir disso, é imperativo conhecer intimamente a empresa e o negócio, tanto quanto o funcionamento, produção, capacidades e como está o mercado, sob pena de criar estratégias inválidas e inadequadas. A estratégia deve, então, considerar as experiências passadas (história da empresa, afim a Mintzberg (1998)) e as perspectivas para o futuro (oportunidades no mercado, afim a Porter (1999)).

A partir disso, a organização deve configurar estratégias deliberadas – como propõe a Escola do Planejamento –, porém, com espaço para as estratégias emergentes, ou seja, aquelas que surgem no decorrer do processo de implementação ou do dia a dia organizacional – valorizadas pela Escola da Configuração –, sendo que as estratégias tanto podem se formar quanto ser formuladas.

Mintzberg (1998) defende veementemente a aprendizagem com formação das estratégias, sendo as deliberadas impeditivas e as emergentes favoráveis a esse aspecto. Por isso, é importante manter-se entre os extremos de estratégias deliberadas e emergentes, pois ambas “formam os pontos extremos de uma série contínua ao longo da qual se encontram as estratégias que são esculpidas no mundo real”. (MINTZBERG, 1998, p. 426).

De certa forma complementarmente, Prahalad, Fahey e Randall (1999) apontam que a criação de valor envolve o gerenciamento da defasagem no desempenho (eficiência e melhoria contínua), na adaptabilidade (acompanhar e/ou antecipar transformações; repensar seu modelo de negócios, compreendendo o ambiente e competindo para ganhar o mercado) e nas oportunidades (criação e aproveitamento de novos negócios e mercados; definição de uma trajetória estratégica ampla). Assim, “para criar valor, a gerência deve tratar, simultaneamente, das melhorias operacionais (defasagem no desempenho) e da trajetória estratégica (defasagem nas oportunidades)”. (PRAHALAD; FAHEY; RANDALL, 1999, p. 278).

Desta forma, Prahalad e Hamel (2005) sustentam a competitividade de uma empresa por suas competências essenciais, que sustentem sua posição defensável no setor e, ainda melhor, de maneira pioneira no futuro. Assim, cada vez mais o valor e o êxito de uma empresa se dão por meio de intangíveis, ou seja, por meio de questões subjetivas, em especial a chamada intenção estratégica. Esta é, então, colocada como noção de direção, descoberta e destino. (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

Essas questões se mostram, portanto, essenciais para a perpetuação das organizações com base em suas estratégias, que devem gerar e/ou consolidar sua vantagem competitiva, cada vez mais atrelada aos ativos intangíveis, conforme afirmam Bryan e Joyce (*apud* HAMEL; BRYAN, 2008, p. 59): “apenas enfoques inovadores de gestão e de organização de talentos darão vantagem competitiva às companhias”.

2.3 Vantagem competitiva

O contexto supracitado como dinâmico, imprevisível e marcado por contínuas transformações, torna vital o conhecimento, a educação e a capacidade de aprendizagem para as pessoas, as organizações e a sociedade. Aprender a aprender é essencial para que a sociedade garanta a sustentabilidade do desenvolvimento, para que as organizações assegurem seu sucesso e continuidade. (COLUCCI, 2006).

Desta maneira, Kluyver e Pearce II (2006, p. 96) afirmam que uma empresa apresenta vantagem competitiva “quando planeja e implementa com sucesso uma estratégia geradora de valor que os concorrentes não estejam utilizando no momento. A vantagem competitiva é sustentável quando atuais ou novos concorrentes não são capazes de imitá-la ou superá-la”.

Entretanto, o melhor entendimento de vantagem competitiva perpassa a análise de algumas das abordagens existentes, dentre as quais se destacam aquelas baseadas em fatores externos às organizações e as direcionadas por fatores internos (baseadas em recursos). Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 22), complementam:

As teorias de Estratégia Empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais, sendo a primeira teoria que considera a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e a segunda, que considera a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

A abordagem de vantagem competitiva baseada em fatores externos indica que a estratégia “consiste em posicionar a empresa em seu ambiente e, especialmente, da sua indústria. O papel reservado à estratégia, nesse sentido, é proteger a firma da ação das forças competitivas”. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Sveiby (1991) afirma que a vantagem competitiva baseada em recursos é mais convergente ao entendimento da estratégia por ser dependente de ativos intangíveis e mais voltada a empresas baseadas em conhecimento e serviços. As teorias baseadas em recursos tendem a valorizar as habilidades e competências da organização e a “formulação da estratégia em empresas centradas no conhecimento se baseia no seu principal intangível: a competência das pessoas”. (CUNHA, 2006, p. 42).

Percebe-se claramente a diferença entre as abordagens diante da seguinte indicação de Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 25): “a proposição central dessa corrente é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam”. Desta

forma, as teorias de vantagem competitiva podem ser resumidas, de acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), no Quadro 1.

A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias).	1 – Análise estrutural da indústria Organização industrial: Modelo SCP e Análise de Posicionamento (Porter)	3 – Processos de mercado Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à empresa.	2 – Recursos e competências Teoria dos Recursos	4 – Capacidades dinâmicas Teoria das Capacidades Dinâmicas
	Estrutura da indústria Estática: equilíbrio e estrutura	Processos de mercado (<i>market process</i>) Dinâmica: mudança e incerteza

Quadro 1 – As correntes explicativas da vantagem competitiva.

Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Cyrino (2000).

Assim, a Teoria da Organização Industrial tem seu foco na indústria, ou seja, a empresa reflete majoritariamente o que ocorre no seu exterior (abordagem de estratégia de fora para dentro), entendendo-se como uma função técnica de produção, com um conjunto de atividades complementares. A natureza da vantagem competitiva desta Teoria é sustentável, embasada em situações de quase-monopólio, e a fonte reside na atratividade e posicionamento da empresa na indústria em que pertence. A estratégia envolve a busca por indústrias atrativas, pelo posicionamento ideal e defesa dessa posição por meio da construção de barreiras à concorrência. Porter é considerado seu maior expoente. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Por conseguinte, a Teoria dos Recursos, ou da Visão Baseada em Recursos, tem como gênese os estudos de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991) e Peteraf (1993). Apresenta como unidade de análise os estoques de recursos e competências específicas, concebendo a empresa como um conjunto estável de recursos, competências e capacidades, com uma vantagem competitiva sustentável, cuja fonte reside no acesso a ativos únicos de difícil imitação. Os recursos internos, em detrimento do entorno mercadológico devem fornecer as bases para a estratégia. (GRANT, 1991).

Assim, a estratégia é formulada de dentro para fora, com o desenvolvimento e exploração de competências existentes. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Assim, Barney (1991) orienta que uma empresa baseada em recursos deve ter quatro atributos para desenvolver o potencial de vantagens competitivas sustentáveis. São eles: ser valiosa no sentido de explorar oportunidades e/ou neutralizar fraquezas no ambiente organizacional; ser rara entre os competidores atuais e potenciais; ser imperfeitamente imitável; e não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para esse recurso que sejam valiosos, raros ou imperfeitamente imitáveis.

A Teoria de Processos de Mercado, por sua vez, conforme Vasconcelos e Cyrino (2000), é pautada na dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação, imitação e seleção, concebendo a empresa como empreendedora, ou seja, produtora de inovações e criadora de conhecimento. Sua vantagem competitiva é cíclica e transitória, dependente da renda do empreendedor e baseada na inovação e “destruição criativa”. A estratégia é orientada para o processo, busca contínua de oportunidades de inovação e há esforços de imitação das inovações bem-sucedidas. Autores como Schumpeter e Von Mises são seus fundadores.

Por fim, a Teoria das Capacidades Dinâmicas analisa os processos e as rotinas organizacionais, os fluxos de recursos e as competências específicas, entendendo a empresa como um conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades, sob uma vantagem competitiva sustentável, fundada sobre recursos em evolução e rendas de empreendedor, cuja fonte são as próprias rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da empresa. Sua estratégia é direcionada para o processo e o conteúdo, interações entre competências e oportunidades do mercado, reconfiguração de competências e *know-how*, racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito. Teece foi um de seus fundadores, sendo Prahalad e Hamel autores representativos. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Este resgate teórico permite entender as abordagens baseadas em recursos como mais propensas aos ativos intangíveis, pois valorizam as características da organização por si mesmas, ou seja, fundamentadas em fatores internos (por exemplo: pessoas, aprendizagem, conhecimento etc.).

Segundo Foss (1997, p. 3) a visão baseada em recursos foi um fator chave para o desenvolvimento do campo da estratégia, seja como um aspecto da prática de negócios, seja como ensino. O autor a aponta como uma nova e rigorosa perspectiva com um enorme potencial para a integração de distintas dimensões em estratégia e organização, e, claro, apelo aos gestores. De acordo com Kretzer (2002), esta abordagem considera as competências, capacidades e habilidades como a base do conhecimento produtivo e organizacional. Ávila (2002, p. 1), em uma resenha sobre Teece (2002), ensina que

partindo da consideração de que tudo aquilo que pode ser adquirido por qualquer empresa, num mercado em livre concorrência, não é capaz de gerar, por si só, vantagens competitivas para nenhum dos participantes desse mercado, o autor apresenta a economia do conhecimento como caracterizada pela capacidade de gerar valor a partir das imperfeições do mercado de conhecimento.

Conhecimento, competência e demais ativos intangíveis despontam, então, como aspectos-chave da competição, conforme se percebe nas palavras de Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 34):

Os processos de aquisição e estruturação do conhecimento em nível organizacional estão no centro do processo de configuração de recursos (Henderson e Clark, 1990; Leonard-Barton, 1992) e, por essa razão, a aprendizagem organizacional e os conhecimentos tácitos têm um papel determinante na identificação e no desenvolvimento das competências centrais.

Carneiro (2004) explica que criar vantagem competitiva é realizar algo que os concorrentes consideram difícil de copiar, sabendo utilizar inteligência e competência empresarial, composta pelas que nela trabalham. O aumento da competitividade sugere, para as empresas, um novo modo de pensar o seu negócio.

Pode-se entender, a partir daí, que “o processo competitivo é caracterizado por um processo interativo de descoberta, no qual novos conhecimentos são produzidos”. (VASCONCELOS; CYRINO, p. 22). É então um processo de aprendizagem, no qual a empresa obtém informação do mercado por suas experiências, e por sua sensibilidade apurada para detectar em clientes, fornecedor e concorrência, e aprender, tornando-se, assim, uma organização que aprende. (SENGE, 1990).

Tal abordagem é, então, convergente à Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD), baseada em recursos, que considera que a capacidade de acumular e combinar novos recursos é mais importante que simplesmente manter os recursos atuais, pois, assim, surgem novas configurações que geram fontes adicionais de renda às empresas. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A abordagem por recursos em uma empresa trabalha por ações e decisões rotineiras, em meio aos processos e às rotinas, o que torna imprescindível considerá-los nas análises de vantagem competitiva, influenciando diretamente a produção de ativos tangíveis e intangíveis (VASCONCELOS E CYRINO, 2000). Além disso, o conhecimento, a informação, a flexibilidade, a criatividade e a inovação presentes nas empresas são reconhecidamente determinantes de seu desempenho, independentemente da corrente teórica que disserta sobre vantagem competitiva. Tal conjunto faz parte dos chamados ativos intangíveis, melhor explicados na seção a seguir.

2.4 Ativos intangíveis

A partir das tendências de diminuição do ciclo de vida do produto, imitações tecnológicas crescentes, os gerentes, diante do desafio de absorver as mudanças dinâmicas do ambiente econômico turbulento e filtrar as fontes maciças de informações em conhecimento, percebem que uma perspectiva integrada da gestão de capital humano desempenha um papel considerável. (BONTIS; FITZ-ENZ, 2002). Isso se expressa por meio dos ativos intangíveis, os quais também podem ser chamados de intelectuais. (TSAN; CHAN, 2005). Como decorrência, a atenção voltada aos intangíveis é cada vez maior, sob a chancela de que agregam mais valor do que o capital financeiro tradicional. (VARGAS, 2007).

Os ativos intangíveis perpassam a ideia de junção de “Ativos” com “Intangíveis”. Desta forma, Ativos são caracterizados pela capacidade de servir à organização futuramente, individual ou em conjunto com outros Ativos, transformando-se em entradas líquidas de caixa, ou seja, “todo ativo representa, mediata ou imediatamente, direta ou indiretamente, uma promessa futura de caixa”. (IUDICIBUS, 1994, p. 106). Assim, a representação indireta ocorre quando determinados ativos não são vendidos para a realização de dinheiro, mas alimentam o esforço de criação de produtos que posteriormente se transformarão em recursos monetários disponíveis. (IUDICIBUS, 1994). Caracteriza-se, desta maneira, a intangibilidade do ativo.

Além disso, os resultados esperados de ativos podem ser de ordem monetária (dinheiro) ou de benefícios (resultados futuros). Sendo considerados naquela categoria bens físicos, instalações etc., sendo que, nesta categoria, por exemplo, está o quadro de funcionários capacitados, as patentes e marcas registradas, a qualidade dos produtos fabricados, bem como o rol de clientes. (WERNKE, 2002).

Barreto e Famá (1998), por sua vez, colocam que muitas definições consideram que o valor deve ser obtido em termos da expectativa de um investidor quanto à geração de fluxos de caixa futuros de um bem (ou ativo). Diferenciam ativos tangíveis de intangíveis, atribuindo àqueles a característica de fácil obsolescência diante do ambiente competitivo, não sendo mais os responsáveis pela maior parte da geração de valor de uma empresa. Em contrapartida, os intangíveis, tais como tecnologia em processos de fabricação, redes de distribuição e marcas, são os responsáveis pela geração de valor.

Antunes (2000) salienta que os ativos necessariamente devem ser passíveis de representação em moeda, quer sendo tangíveis ou não, mesmo que Edvinsson e Malone (1998, p. 3-4) afirmem que os intangíveis “abrangem ativos mais difíceis de serem expressos, como a capacidade da empresa aprender e adaptar-se”.

Assim, o que gera vantagem competitiva para as organizações é justamente os intangíveis, mais especificamente o chamado capital intelectual,

amplamente utilizado para explicar a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e seu valor contábil (TSAN; CHAN, 2005). Nesse *gap* se encaixam a retenção do conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais (EDVINSSON; MALONE, 1998). Isto é, todos os recursos exceto o capital financeiro, os quais trariam valor para a organização, formam os intangíveis incluindo informações, capacidades, processos, experiências, reputação etc. (VARGAS, 2007). A partir disso, pode-se, sinteticamente, organizar as explicações acerca dos intangíveis da seguinte maneira (Quadro 2):

Autor(es)	Explicação de intangíveis
Bontis (1999)	É difícil de se compreender, mas uma vez descoberto e explorado, pode prover uma organização com uma nova base de recursos da qual competir e vencer.
Brooking (1996)	Ativos intangíveis combinados que habilitam a companhia a funcionar. Consiste de quatro componentes principais: ativos de mercado, ativos concentrados no ser humano, ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestrutura.
Edvinsson e Malone (1998)	É a soma do capital humano e capital estrutural. Envolve experiência aplicada, tecnologia organizacional, relações com clientes e habilidades profissionais que produzem uma organização com uma vantagem competitiva.
Lev (2001)	Fontes de benefícios futuros (valor) que são gerados por inovação, projeto organizacional único ou práticas de recursos humanos.
Roos e Roos (1997)	Inclui todos os processos e os ativos que normalmente não são mostrados no balanço das empresas (“escondidos”), e todos os ativos intangíveis (marcas registradas e patentes) que métodos de contabilidade moderna consideram. Incluem a soma de conhecimentos dos membros e sua prática. É composto de uma parte pensante, isto é, capital humano e uma parte não pensante, isto é, capital estrutural.
Stewart (1998)	Material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que tem sido formalizado, capturado e alavancado para produzir um ativo altamente valorizado. É um poder intelectual coletivo ou conhecimento útil acondicionado.

Autor(es)	Explicação de intangíveis
Grasnick; Low (2004) e Roslender; Fincham (2004)	Capital humano – conhecimento que os empregados trazem e levam com eles quando ingressam ou saem da empresa (conhecimentos, habilidades, experiências e capacidades). Capital organizacional – conhecimento que permanece na empresa ao final do trabalho, após os empregados saírem. Abrange políticas e procedimentos, sistemas, cultura, base de dados, <i>software</i> personalizado, programas de pesquisa e desenvolvimento, cursos de treinamento, patentes etc. Capital do cliente – Recursos associados aos relacionamentos externos da organização tais como clientes, fornecedores, sócios e P&D. Abrange a parte de capital humano e estrutural que influencia as relações da empresa com <i>stakeholders</i> (investidores, credores, clientes, fornecedores etc.) mais as percepções que são mantidas sob controle da empresa (marcas, reputação etc.).
Barreto e Famá (1998)	Fatores que proporcionam benefícios econômicos futuros, mas que não estão no Balanço Patrimonial.
Vargas (2007)	Todos os recursos, exceto o capital financeiro, os quais trariam valor para a organização, formam os intangíveis, incluindo informações, capacidades, processos, experiências, reputação etc.

Quadro 2 – Síntese das explicações sobre ativos intangíveis.

Fonte: Incrementado e adaptado de WERNKE (2002) e VARGAS (2007).

Terra (2000), por sua vez, apresenta o conceito de ativos intangíveis como recursos disponíveis na organização, cuja qualificação e mensuração são complexas, porém contribuem para processos tanto produtivos quanto sociais. Em última análise, a alavancagem do capital intelectual da organização se presta a converter o conhecimento em vantagem competitiva sustentável, através do aumento do desempenho das empresas. (BONTIS; FITZ-ENZ, 2002).

Nesse sentido, Tsan e Chan (2005, p. 289) salientam que “medidas financeiras tradicionais, como volume de vendas, lucros e retorno sobre o investimento não coincidem totalmente com as competências e habilidades necessárias para as empresas enfrentarem o atual ambiente de negócios”. Tal afirmação parece equivocada, ou incompleta, uma vez que o desempenho financeiro pode advir das competências internas das empresas. Não se deve esquecer que as organizações longevas se caracterizam por forte ortodoxia financeira. O que se vê atualmente é que algumas medidas de êxito empresarial começam a considerar aspectos mais

subjetivos, mas voltados a particularidades e características únicas das empresas, geralmente vinculadas às pessoas e ao conhecimento. A seguir, portanto, descreve-se o Modelo a ser analisado, conceitos e estruturação, bem como seus componentes e fundamentos.

2.5 Modelo de Excelência da Gestão

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) foi desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), é o parâmetro para o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), concebido sob a ótica sistêmica, estruturando e alinhando os componentes de gestão. Com isso, visa disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento da competitividade das organizações. (MEG, 2008).

O MEG orienta de forma integrada a gestão de uma organização, considerando que seus elementos e suas partes interessadas interagem harmonicamente quanto às estratégias e resultados, possibilitando a implementação e avaliação em conjunto. É baseado em fundamentos construídos com base em empresas de Classe Mundial, aquelas que desenvolvem altos padrões para competir globalmente, conquistando elevado desempenho para si e para a nação, além de serem cosmopolitas, simultâneas e organizadas em torno da lógica do cliente (KANTER, 1996). Tais fundamentos estão expostos no Quadro 3, a seguir.

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA	
Pensamento sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
Cultura de inovação	Promoção de ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
Liderança e constância de propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
Orientação por processos e informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos organizacionais que agreguem valor para as partes interessadas; a tomada de decisões e execução de ações deve se basear na medição e análise do desempenho, considerando as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA	
Visão de futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.
Geração de valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Valorização das pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Quadro 3 – Fundamentos da Excelência.

Fonte: INTRODUÇÃO AO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO, 2008.

Estes fundamentos, na metodologia MEG, são expressos por meio de requisitos mensuráveis qualitativa ou quantitativamente, os quais são agrupados em itens ou critérios para fins de organização das informações e estruturação.

São 8 os critérios para a gestão da organização, conforme o MEG: clientes, sociedade, liderança, estratégias e planos, pessoas e processos, que estão inseridos no ambiente de informações e conhecimentos, e voltados para a geração de resultados, esquematizados na Figura 1.

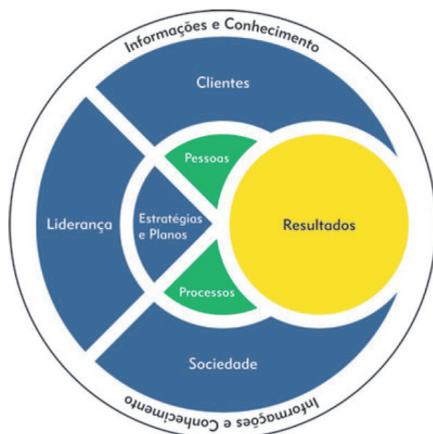


Figura 1 – Esquematização dos critérios do MEG.

Fonte: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão, 2008.

A Figura 1 representa um processo desenhado pelo MEG, que corresponde ao norteamento da organização, a partir da Liderança, com base nas informações dos Clientes e da Sociedade, definido através das Estratégias e Planos. Sua consecução se dá por meio das Pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos Processos existentes na organização; e, todo esse ciclo, ao ser executado, gera Resultados, que devem ser analisados e entendidos, concebendo Informações e Conhecimento para serem utilizados na tomada de decisões, iniciando, então, um novo ciclo de gestão. (MEG, 2008).

Como decorrência, há 3 graus de maturidade da gestão (Compromisso com a Excelência, Rumo à Excelência e Excelência), baseados em 2 dimensões: Processos Gerenciais e Resultados. Aqueles são formados pelos fatores Enfoque (claro e lógico), Aplicação (implementação disseminada), Aprendizado (avaliação e aprimoramento contínuo) e Integração (coerência e interrelação); estes, por sua vez, são compostos pelos fatores Relevância (amplitude e importância da métrica), Tendência (comportamento ao longo do tempo) e Nível Atual (comparação com referenciais de mercado).

O grau de Compromisso com a Excelência refere-se às organizações iniciantes, que apresentam estruturação incipiente, não conhecem bem seu mercado e seus clientes, seus produtos estão em desenvolvimento e adequação, e não planejam de maneira eficiente e eficaz. Adotando o MEG, essas organizações conseguem mapear o negócio com clareza, avaliar a gestão, traçar planos de melhoria com vistas à qualidade do produto e satisfação do cliente, preparando-se para aprimorar seus patamares gerenciais e de maturidade.

O grau Rumo à Excelência, por sua vez, corresponde a empresas em estágios intermediários, ou seja, que começam a obter resultados mais consistentes a partir da estruturação realizada. Os processos estão delineados, inicia-se o espírito de proatividade na busca por soluções, necessita melhorar a integração entre as áreas de trabalho para a implementação de melhorias sustentáveis. Seguindo o MEG, essas empresas passam a atender consistentemente os requisitos das partes interessadas e se diferenciar dos concorrentes.

Por fim, o grau de Excelência abarca organizações em estágio avançado de excelência, pois já apresentam um sistema de gestão bem delineado e implementado. A melhoria contínua é uma rotina que envolve toda a organização e impacta nas práticas de gestão e nos resultados. Empresas com essa classificação já são claramente diferenciadas dos concorrentes, porém, não conseguem atingir os referenciais de excelência, confrontando-se com questões culturais não resolvidas e alguns problemas crônicos. A aplicação do MEG confere robustez à criação de soluções, por meio da integração e estabelecimento de parcerias.

Cada grau foi construído sob critérios de avaliação, a fim de gerar um diagnóstico gerencial da empresa. Este pode ser obtido por meio de autoavaliação (utilizando-se as ferramentas que o MEG disponibiliza) e, além disso, proporciona a oportunidade de participação em prêmios correlatos (internos à empresa, setoriais ou regionais) como o PNQ.

Então, detalha-se o Grau Compromisso com a Excelência, apontado como o mais simples e, por isso, naturalmente é o primeiro grau pretendido pelas empresas, entendendo-se que a atenção aos intangíveis deve perpassar toda a vida das empresas, independentemente de seu porte e desde o início das operações.

2.5.1 Detalhamento do Grau Compromisso com a Excelência

Este grau é formado por critérios de Processos Gerenciais – que se referem a informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, com 38 itens de avaliação – e de Resultados, com 6 itens de avaliação – que são relacionados à apresentação de resultados, informações comparativas e devidas explicações – compostos por marcadores.

O critério Resultados recomenda a apresentação de dados passíveis de comparações tanto internas, quanto externas (com dados advindos de fontes externas). Geralmente são trabalhadas séries históricas, para análise de tendência, que devem contemplar pelo menos 2 períodos consecutivos. Envolve os seguintes marcadores (indicadores) organizados por seções (Quadro 4).

Resultados Organizacionais	Marcadores Relacionados
a) Gestão econômico-financeira	1. Receitas
	2. Lucro Líquido
	3. Relação entre os recursos planejados (orçados) e executado
	4. Relação entre o executado <i>versus</i> metas físicas
	5. Redução de custos operacionais
	6. Arrecadação de impostos
b) Clientes e mercados (estratificar por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de produtos)	1. Índice de satisfação
	2. Índice de reclamações
	3. Quantidade de devoluções
	4. Número de visitas dos clientes à organização
	5. Número de dias de colaborador em visitas a clientes
	6. Número de clientes / número de empregados
	7. Retorno das reclamações
c) Sociedade	1. Percentual da receita investido em ações sociais
	2. Índice de rejeitos
	3. Nível de poluição
	4. Número de não conformidades ambientais
	5. Quantidade de sanções ambientais
	6. Porcentagem de servidores envolvidos em ações sociais
	7. Número de campanhas sociais nas quais participou
	8. Volume de recursos (financeiros, alimentos, roupas, brinquedos) arrecadados
	9. Volume de recursos doados
	10. Indicadores relativos a ações de combate ao desperdício e preservação do meio ambiente: quantidade de papel reciclado; quantidade de economia com energia
	11. Quantidade de horas dedicadas em ações sociais

Quadro 4 – Resultados Organizacionais e os respectivos Marcadores (continuação).

Resultados Organizacionais	Marcadores Relacionados
d) Pessoas	1. Absenteísmo
	2. Rotatividade
	3. Índice de satisfação dos colaboradores
	4. Homem/hora de treinamento
	5. Frequência e gravidade de acidentes no trabalho
	6. Escolaridade
	7. Indenizações
	8. Quantidade de ações trabalhistas
e) Produto e gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	1. Tempo médio de desenvolvimento de novos produtos
	2. Entregas no prazo
	3. Índice de retrabalho
	4. Índice de qualidade dos produtos
	5. Redução de custos
	6. Prazo de resposta
	7. Número de serviços prestados
	8. Quantidade de propostas aceitas versus quantidade total de propostas enviadas
	9. Atendimento aos requisitos estabelecidos para o serviço / produto (prazo de atendimento; tempo de realização do serviço)
	10. Tempo de execução
	11. Número de não conformidades em processos de apoio
	12. Disponibilidade de equipamentos
	13. Custo da manutenção
	14. Tempo médio de atendimento de serviços internos
	15. Índice de satisfação com os serviços de apoio
	16. Quantidade de micros por colaborador
	17. Número de equipamentos de informática adquiridos

Quadro 4 – Resultados Organizacionais e os respectivos Marcadores (continuação).

Resultados Organizacionais	Marcadores Relacionados
f) Fornecedores	1. Porcentagem não conforme nos itens adquiridos
	2. Entregas no prazo
	3. Tempo médio de atendimento
	4. Número de requisições atendidas versus requisições feitas
	5. Número de horas paradas em decorrência da falta de material / equipamento a ser adquirido
	6. Redução de rejeitos, resíduos ou retrabalhos
	7. Número de ocorrência de conflitos

Quadro 4 – Resultados Organizacionais e os respectivos Marcadores (continuação).

Fonte: Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência, 2008.

Os marcadores envolvem seções distintas, totalizando 56 avaliações que podem ser qualitativas ou quantitativas. Percebe-se que os marcadores correspondem, portanto, a indicadores de gestão, ou seja, medidas de desempenho para auferir informações, analisá-las e, com base nisso, entender o estágio da empresa, os marcadores que correspondem a pontos fortes ou a oportunidades de melhoria, possibilitam planejar com maior consistência e aprimorar o processo gerencial.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi realizado mediante análise de referencial teórico, com base em livros e artigos científicos sobre assuntos correlatos ao tema e ao problema de pesquisa. O objeto de estudo e o contexto envolvido são abordados descritivamente. A coleta de dados se configurou como um processo não linear, por meio da análise documental e bibliográfica.

A análise dos dados, por sua vez, no tocante aos marcadores do MEG e sua relação com ativos intangíveis, discutidos no referencial teórico, permitiu a extração de cinco requisitos que caracterizam ativos intangíveis: proporcionam benefícios futuros; alimentam o esforço de criação de produtos; não estão, tradicionalmente, no Balanço Patrimonial; não pode se referir a capital financeiro, ou seja, tudo o que traz valor e não é dinheiro; e, relacionam-se ao poder intelectual coletivo ou ao conhecimento útil.

4 ANÁLISE DO MEG QUANTO A ATIVOS INTANGÍVEIS

A categoria base para análise é o que a teoria sugere como características de ativos intangíveis, descritas na seção Aspectos Metodológicos, a partir das quais se torna possível criticar os Marcadores do MEG e identificar sua aproximação com ativos intangíveis, ou seja, perceber se os referidos indicadores correspondem a ativos intangíveis. Tal identificação se dá pela classificação de “S” (Sim) para os Marcadores afins a ativos intangíveis – que contemplam todas as características mapeadas – e “N” (Não) para marcadores não afins a ativos intangíveis, ou seja, que não correspondam a pelo menos alguma das características derivadas da teoria. Tais informações encontram-se estruturadas no quadro a seguir (Quadro 5).

Resultados Organizacionais	Marcadores Relacionados	É um indicador de Ativo Intangível?
a) Gestão econômico-financeira	1. Receitas	N
	2. Lucro Líquido	N
	3. Relação entre os recursos planejados (orçados) e executados	N
	4. Relação entre o executado <i>versus</i> metas físicas	N
	5. Redução de custos operacionais	N
a) Gestão econômico-financeira	6. Arrecadação de impostos	N
b) Clientes e Mercados	1. Índice de satisfação	S
	2. Índice de reclamações	S
	3. Quantidade de devoluções	S
	4. Número de visitas dos clientes à organização	S
	5. Número de dias de colaborador em visitas a clientes	S
	6. Número de clientes / número de empregados	N
	7. Retorno das reclamações	S

Quadro 5 – Análise dos Marcadores do Grau Compromisso com a Excelência quanto ao atendimento a ativos intangíveis.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência, 2008.

Resultados Organizacionais	Marcadores Relacionados	É um indicador de Ativo Intangível?
c) Sociedade	1. Percentual da receita investido em ações sociais	N
	2. Índice de rejeitos	S
	3. Nível de poluição	S
	4. Número de não conformidades ambientais	S
	5. Quantidade de sanções ambientais	N
	6. Porcentagem de servidores envolvidos em ações sociais	N
	7. Número de campanhas sociais nas quais participou	N
	8. Volume de recursos (financeiros, alimentos, roupas, brinquedos) arrecadados	N
	9. Volume de recursos doados	N
c) Sociedade	10. Indicadores relativos a ações de combate ao desperdício e preservação do meio ambiente: quantidade de papel reciclado; quantidade de economia com energia	S
	11. Quantidade de horas dedicadas em ações sociais	N
d) Pessoas	1. Absenteísmo	S
	2. Rotatividade	S
	3. Índice de satisfação dos colaboradores	S
	4. Homem/hora de treinamento	S
	5. Frequência e gravidade de acidentes no trabalho	N
	6. Escolaridade	S
	7. Indenizações	N
	8. Quantidade de ações trabalhistas	N

Resultados Organizacionais	Marcadores Relacionados	É um indicador de Ativo Intangível?
e) Produto e gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	1. Tempo médio de desenvolvimento de novos Produtos	S
	2. Entregas no prazo	S
	3. Índice de retrabalho	S
	4. Índice de qualidade dos produtos	S
	5. Redução de custos	S
	6. Prazo de resposta	S
	7. Número de serviços prestados	S
	8. Quantidade de propostas aceitas versus quantidade total de propostas enviadas	S
	9. Atendimento aos requisitos estabelecidos para o serviço / produto (prazo de atendimento; tempo de realização do serviço)	S
	10. Tempo de execução	S
	11. Número de não conformidades em processos de apoio	S
	12. Disponibilidade de equipamentos	N
	13. Custo da manutenção	N
	14. Tempo médio de atendimento de serviços internos	S
	15. Índice de satisfação com os serviços de apoio	S
	16. Quantidade de micros por colaborador	N
	17. Número de equipamentos de informática adquiridos	N

Quadro 5 – Análise dos Marcadores do Grau Compromisso com a Excelência quanto ao atendimento a ativos intangíveis.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência, 2008.

Resultados Organizacionais	Marcadores Relacionados	É um indicador de Ativo Intangível?
f) Fornecedores	1. Porcentagem não conforme nos itens adquiridos	N
	2. Entregas no prazo	N
	3. Tempo médio de atendimento	S
	4. Número de requisições atendidas <i>versus</i> requisições feitas	S
	5. Número de horas paradas em decorrência da falta de material / equipamento a ser adquirido	S
	6. Redução de rejeitos, resíduos ou retrabalhos	S
	7. Número de ocorrências de conflitos	S

Quadro 5 – Análise dos Marcadores do Grau Compromisso com a Excelência quanto ao atendimento a ativos intangíveis (continuação).

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência, 2008.

Percebe-se que o Resultado Organizacional Gestão Econômico-Financeira apresenta apenas Marcadores que não correspondem a ativos intangíveis, pois majoritariamente estão no Balanço Patrimonial, relacionam-se a dinheiro e não se referem ao poder intelectual ou ao conhecimento útil.

Quanto a Clientes e Mercados, apenas um marcador não se aproxima dos intangíveis (Item 6) pela proporção gerada não ser significativa, ou seja, não representar um índice que se relacione às características levantadas para os ativos intangíveis. Não é possível entender qual seria a proporção adequada.

No que se refere à Sociedade, em torno de 63% dos Marcadores não se relacionam a ativos intangíveis, especialmente pelo fato de não alimentar o esforço pela criação de novos produtos, apesar de indiretamente trazer benefícios futuros, sobretudo para a imagem da empresa.

A maioria dos Marcadores do quesito Pessoas satisfaz ativos intangíveis, sendo os Marcadores de Acidentes no Trabalho, Indenizações e Quantidade de Ações Trabalhistas não vinculados ao poder intelectual coletivo ou a um conhecimento útil.

Com relação à seção Produto e Gestão dos Processos Principais do Negócio e dos Processos de Apoio, treze Marcadores em dezessete atendem aos ativos intangíveis, restando somente Marcadores operacionais em demasia e que geralmente estão no Balanço Patrimonial.

Quanto ao Resultado Fornecedores, a maioria dos Marcadores (cinco Marcadores em um total sete) contempla todas as características levantadas de ativos intangíveis, sendo a minoria não relacionada fortemente à empresa em si, ou seja, não depende da mesma, além de se referir a quesitos ditos obrigatórios, que devem ocorrer sem problemas, quais sejam conformidade dos itens adquiridos e entregas no prazo.

A análise do Quadro 5 permite inferir que os Marcadores que mais se aproximam dos intangíveis são os de Clientes e Mercados e o de Produto e Gestão dos Processos Principais do Negócio e dos Processos de Apoio, em detrimento dos de Gestão Econômico-Financeira, naturalmente. Estranha-se aí o fato de o Resultado Organizacional Pessoas não configurar um dos mais próximos aos intangíveis, o que se explica pelos próprios Marcadores que o compõem, os quais se referem muito a questões trabalhistas e legais.

Assim, por meio do cálculo de índices parciais, pela simples contagem de indicadores que atendem e que não atendem às características de intangíveis e aferição de proporções, cada Resultado Organizacional apresenta o seguinte índice de aproximação: Gestão Econômico-Financeira – 0%; Clientes e Mercados – 85,71%; Sociedade – 36,36%; Pessoas – 62,5%; Produto e Gestão dos Processos Principais do Negócio e dos Processos de Apoio – 76,47%; e Fornecedores – 71,43%.

Em sua maioria, os Marcadores atendem os cinco quesitos de ativos intangíveis (obtidos a partir do Referencial Teórico), sob um índice geral de 57,14%. Nesse sentido, destaca-se que é importante para a empresa levar em consideração tanto os tangíveis quanto os intangíveis, o que reforça que o equilíbrio entre os Marcadores é positivo.

O modelo de gestão analisado pode, então, ser considerado como contribuinte à avaliação e monitoramento de intangíveis, o que é relevante, pois se torna cada vez mais fortalecido e recorrente nas empresas brasileiras, ampliando a análise para além das mensurações de ativos tangíveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto das relações de produção e consumo contemporâneos tem sido marcado por sua volatilidade e dinamicidade, em função a integração derivada de processos tecnológicos que reduzem a noção de tempo e suplanta a de espaço geopolítico. Muitas organizações já nascem nesse contexto, iniciado em torno dos anos 90, e outras têm de se adequar ao mesmo, a fim de sobreviver e se perpetuar. Ambas encontram a concorrência, de modo geral, cada vez mais acirrada e, as inovações cada vez mais difíceis e raras.

A estratégia desponta como imprescindível para a sobrevivência e longevidade empresarial, seja por meio do posicionamento, que Porter (1999; 2002) mantém, de certa forma, predominante, cujas origens remetem a Andrews (1971) e Ansoff (1965); das estratégias emergentes ou da aprendizagem (MINTZBERG, 1998; 2001); ou, ainda, da criação de valor e competências essenciais (PRAHALAD, 1999), que devem se referir à vantagem competitiva, cada vez mais atrelada aos ativos intangíveis, compondo a chamada Visão Baseada em Recursos, cuja gênese reside em Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991), Grant (1991) e Peteraf (1993). Deve-se considerar também a Visão Relacional, evidenciada por Jeffrey H. Dyer e Harbir Singh (1998).

Assim, percebe-se a relevância da vantagem competitiva no mundo dos negócios, responsável por tratar as características internas das organizações e de seu mercado e pensar sobre formas de superar a concorrência, de manter a participação no mercado, ou de criar novos mercados, enfim, responsável por dar sustentabilidade às organizações. Para tanto, novos conceitos são necessários, tanto quanto ferramentas e metodologias, de modo a tornar os responsáveis – gerentes, administradores, dirigentes – aptos a pensar e formular estratégias de sucesso, ou seja, que sejam eficientes e eficazes, que consigam determinar e atingir os objetivos organizacionais.

As ferramentas de gestão devem, então, ser adequadas à empresa e ao seu contexto, sendo ponto pacífico que apóiem e favoreçam a criação e a continuação de sua vantagem competitiva, atualmente centrada nos aspectos não palpáveis da empresa, os chamados fatores inobserváveis, os quais correspondem aos ativos intangíveis. Dentre esses, destaca-se o aprendizado, a adaptação, as pessoas e seus conhecimentos e características, e a criatividade, apontadas como essenciais à longevidade das empresas. (GEUS, 2000).

A partir disso, e focado no aumento da competitividade organizacional, desponta o Modelo de Excelência da Gestão, contemplando diferentes estágios de maturidade gerencial aos quais as empresas se enquadram. Destes, analisou-se o Compromisso com a Excelência, estágio inicial que as organizações começam a trilhar, ainda descobrindo seu mercado e conhecendo seus clientes, sob a defesa de que a atenção aos intangíveis deve perpassar toda a vida das empresas, independentemente de seu porte e idade.

Os Marcadores que formam o Grau Compromisso com a Excelência se mostraram próximos aos ativos intangíveis, sob um índice geral de 57,14%, sendo que os que mais se aproximam Clientes, em detrimento dos de Gestão Econômico-Financeira. Curiosamente, o item Pessoas não configura um dos mais próximos (é o terceiro). Percebe-se, então, um equilíbrio entre os Marcadores referentes aos tangíveis e aos intangíveis, o que é importante para a empresa, pois demonstra valorização de ambos, igualmente cruciais atualmente.

Desta forma, o modelo de gestão analisado pode ser considerado como contribuinte à avaliação e monitoramento de intangíveis, o que é relevante, pois se torna cada vez mais fortalecido e recorrente nas empresas brasileiras, ampliando a análise para além das mensurações de ativos tangíveis.

Dentre as dificuldades encontradas, a mais significativa se deteve à caracterização de ativos intangíveis pela negação de uma característica, ou seja, descrevendo ativos intangíveis como o que não são em detrimento do que efetivamente os caracteriza. Por exemplo, na definição de Roos e Roos (1997) os ativos intangíveis são aqueles considerados “escondidos”, ou seja, que não aparecem no balanço das empresas. Tal maneira de conceituação dificulta a análise e, de certo modo, pode limitá-la.

Um alerta importante se refere ao fato dos Marcadores que não correspondem a ativos intangíveis, não implica necessariamente a não contribuição para o seu desenvolvimento. Por exemplo, é evidente que uma empresa que tenha um adequado lucro líquido tende a ter mais recursos financeiros para investir na construção de uma marca sólida, em uma imagem corporativa global ou na capacitação de seus colaboradores. Desta maneira, um ativo tangível pode influenciar e potencializar um intangível.

Entende-se ainda que a proporção de aproximação dos Marcadores do grau Compromisso com a Excelência aos ativos intangíveis aferida deva aumentar à medida que as empresas amadurecem, o que indica que os próximos graus (Rumo à Excelência e Excelência) devam, no mínimo, manter ou, idealmente, aumentar essa proporção. Mais do que isso, os demais graus desse modelo de gestão, voltados a empresas de maior maturidade, devem estabelecer critérios específicos relacionados a intangíveis, considerando que a competitividade e a própria configuração dessas empresas se mostra mais propícia ao desenvolvimento de ativos intangíveis.

Como recomendações, é importante que sejam avaliadas também as métricas dos marcadores, ou seja, a maneira como são medidos, quais são as escalas e como são operadas, a fim de averiguar em que grau são adequadas e próximas da realidade dos ativos intangíveis.

Resgatando Stewart (1998), entende-se que as ideias, em detrimento das máquinas e dinheiro, detêm o poder. E não precisam ser eruditas nem complicadas, nem de alta tecnologia para corresponderem a alto valor econômico, podem apenas combinar recursos em arranjos mais valiosos.

Alguns alertas podem ser inferidos no tocante à utilização de modelos de gestão em geral, independentemente do fato de contribuírem ou não para os ativos intangíveis e, por conseguinte, à vantagem competitiva, uma vez que tendem a homogeneizar as práticas gerenciais, o que vai de encontro às propostas de estratégia

de Porter, Mintzberg, Prahalad e Hamel, não contribuindo, dessa maneira, para a competitividade.

Nesse sentido, pode-se entender que o MEG contribui mais para a organização dos processos e gestão dos mesmos, com resultados mais próximos da eficiência operacional, do que da geração e/ou consolidação da vantagem competitiva, mesmo que os indicadores analisados correspondam, em sua maioria, a ativos intangíveis.

Por fim, é importante e necessário manter em mente que as análises de desempenho organizacional não devem ser restritas a fórmulas e indicadores prontos; devem advir sim, de um macro objetivo bem definido (objetivos da organização e das estratégias, diagnóstico organizacional, por exemplo) e então selecionar criteriosamente os índices e ferramentas pertinentes que permitam registrar a realidade e comparar as séries históricas dos indicadores e, assim, aferir o desenvolvimento organizacional ao longo do tempo.

Referências

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

ÁVILA, J. P. C. Managing intellectual capital: organizational, strategic, and policy dimensions. *Revista Brasileira de Inovação*, Brasília, DF, v. 1, n. 2, p. 421-427, jul-dez, 2002.

BARNEY, J. Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 17, p. 97-98, 1991.

BARRETO, A. C. P. M.; FAMÁ, R. Valor da marca: uma reflexão sobre conceitos. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 4, out./dez.1998.

BONTIS, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, Bingley, v. 36, n. 2, p. 63-76., 1998.

BONTIS, N.; FITZ-ENZ, J. Intellectual Capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, Bingley, v. 3, n. 3, p. 223-247, 2002.

BROOKING, A. *Intellectual capital: core asset for the third millennium*. London: International Thomson Business Press, 1996.

CARNEIRO, J. D. A consultoria em gestão realizada pelo contabilista como alternativa de redução de mortalidade das MPE. *Revista do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina*, Florianópolis, n. 10, ano 4, dez./mar. 2005.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COLUCCI, C. M. B. *Educação continuada: um estudo de caso sobre suas contribuições para a organização e seus colaboradores*. 2006. 94 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente, 2006.

CUNHA, S. A. *Incorporação dos ativos intangíveis na determinação do valor de mercado das ações de uma empresa: o caso Braskem*. 2006. 216 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

DYER J. D.; SINGH H.; The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Briarcliff, v. 23, p. 660-679, 1998.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

FOSS, N. J. *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Critérios compromisso com a excelência e rumo à excelência 2008*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

_____. *Introdução ao modelo de excelência da gestão*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. (Série Cadernos Compromisso com a Excelência).

_____. *MEG: modelo de excelência na gestão*. São Paulo, 2008. (Série Cadernos Compromisso com a Excelência).

GEUS, A. A empresa viva. In: Harvard Business Review. *Estratégias para o crescimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 95-110

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategy formulation. *California Management Review*, Los Angeles, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRAZENICK, K.; LOW, J. Shaken, not stirred: defining and connecting indicators for the measurement and valuation of intangibles. *Journal of Intellectual Capital*, Bingley, v. 5, n. 2, p. 268-281, 2004.

HAMEL, G.; BREEN, B. *O futuro da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HAMEL, G.; BRYAN, L. O que será da gestão e dos gestores? *HSM Management*, n. 68, ano 12, v. 3, maio/jun. 2008.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Intenção estratégica. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. K. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 53-56.

IUDICIBUS, S. *Teoria da contabilidade*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KANTER, R. M. *Classe Mundial: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. *Estratégia: uma visão executiva*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KRETZER, J. *Capacidades de desenvolvimento como fonte da sustentabilidade da vantagem competitiva: uma contribuição à visão baseada em recursos da firma*. 2002. 239 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

LEV, B. *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Washington, DC: Brookings Institution, 2001.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MINTZBERG, H. Os 5 P's da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. K. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. *Estratégia e planejamento*. São Paulo: Publifolha/Coletânea HSM Management, 2002. p. 9-20.

PENROSE, E. T. *The theory of growth of the firm*. London: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, M. F. A gestão organizacional em busca do comportamento holístico. In: ANGELONI, M. T. (Org.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Hoboken: *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PORTER, M. E. A nova era da estratégia. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. *Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha/Coletânea HSM Management. 2002. p. 21-38.

_____. *O que é estratégia?* Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K. Em vez da melhor prática, a próxima prática. *HSM Management*, São Paulo, ano 9, n. 53, v. 6, p.30-38, nov./dez. 2005.

PRAHALAD, C. K.; FAHEY, L.; RANDALL, R. M. Estratégias para o crescimento: o papel das competências essenciais na corporação. In: FAHEY, L.; RANDALL, R.M. *MBA: curso prático: estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 272-293.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2. ed., 1999.

ROOS, G.; ROOS, J. Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, Cambridge, v. 30, p. 413-426, 1997.

ROSLENDER, R.; FINCHAM, R. Intellectual capital accounting in the UK: a field study perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Bingley, v. 17, n. 2, p. 178-209, 2004.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e pratica da organização de aprendizagem*. 12. ed. São Paulo: Nova Cultural/Best Seller, 1990.

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

SVEIBY, K. E. Strategy formulation in the knowledge-intensive organisation. *International Review of Strategic Management*, Armonk, v. 3, 1991.

TEECE, D. J. *Managing intellectual capital: organizational, strategic, and policy dimensions*. Oxford: Oxford University Press, 2002.

TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio, 2000.

TSAN, W.; CHANG, C. Intellectual capital system interaction in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, Bingley, v. 6, n. 2, p. 285-298, 2005.

VARGAS, V. C. C. *Medida padronizada para avaliação de intangíveis organizacionais por meio da Teoria de Resposta ao Item*. 2007. 207 f. Tese (Doutorado) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 40, n. 4, out./dez. 2000.

WERNKE, R. *Identificação de potenciais geradores de intangíveis*. 2002. 214 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

Recebido: 11/01/2010.

Aprovado: 22/01/2010.

