

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)  
MESTRADO PROFISSIONAL

FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO DE AGREGAÇÃO DE VALOR PARA  
SUBSIDIAR A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COM FOCO NOS ATIVOS  
INTANGÍVEIS, REDES E RELATO INTEGRADO, NO SETOR DE COOPERATIVAS  
MÉDICAS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIMED.

**LUCIANA SALETE LAZZARI**

CASCATEL

2020

LUCIANA SALETE LAZZARI

FERRAMENTA DE IDENTIFICAÇÃO DE AGREGAÇÃO DE VALOR PARA  
SUBSIDIAR A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COM FOCO NOS ATIVOS  
INTANGÍVEIS, REDES E RELATO INTEGRADO, NO SETOR DE COOPERATIVAS  
MÉDICAS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIMED.

TOOL FOR IDENTIFYING VALUE ADDITION TO SUBSIDY FOR FORMULATING  
STRATEGIES FOCUSING ON INTANGIBLE ASSETS, NETWORKS AND  
INTEGRATED REPORTING, IN THE SECTOR OF MEDICAL COOPERATIVES: A  
CASE STUDY IN CASCAVEL UNIMED.

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO (PPGA) – MESTRADO PROFISSIONAL: DA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ, COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO.**

**ORIENTADOR(A): PROFESSORA DOUTORA DELCI GRAPEGIA DAL VESCO**

Cascavel

2020

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Lazzari, Luciana Salete

Ferramenta de identificação de agregação de valor para subsidiar a formulação de estratégias com foco nos ativos intangíveis, redes e relato integrado, no setor de cooperativas médicas: um estudo de caso na Unimed. / Luciana Salete Lazzari; orientador(a), Delci Grapegia Dal Vesco, 2020.

115 f.

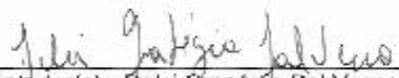
Dissertação (mestrado profissional), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

1. Ativos intangíveis. 2. Rede de valor. 3. Relato integrado gerencial. I. Dal Vesco, Delci Grapegia. II. Título.

**LUCIANA SALETE LAZZARI**

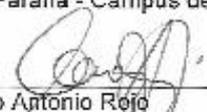
Ferramenta de identificação de agregação de valor para subsidiar a formulação de estratégias com foco nos ativos intangíveis, redes e relato integrado, no setor de cooperativas médicas: um estudo de caso na Unimed

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:



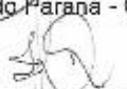
\_\_\_\_\_  
Orientador(a) - Delci Grapêgia Dal Vesco

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



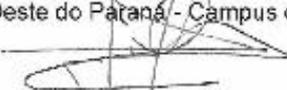
\_\_\_\_\_  
Claudio Antonio Rejo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



\_\_\_\_\_  
Ivonei Freitas da Silva

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



\_\_\_\_\_  
Osni Huss

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

Cascavel, 17 de março de 2020

Dedico esse estudo aos meus filhos, os quais foram privados  
muitas vezes da minha presença em tempos difíceis.

## AGRADECIMENTO

Agradeço especialmente a Deus por me sustentar, abençoar e dar coragem durante todo o tempo de realização do mestrado, tempos difíceis que envolveram a vida pessoal.

À Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, aos professores e colaboradores da instituição que me permitiram à realização do tão sonhado mestrado.

Aos meus pais, pelo incentivo à realização do mestrado, juntamente com todas as orações realizadas.

Aos amigos do mestrado que possibilitaram trocas de experiências, além do apoio quando faltava a coragem.

À minha orientadora, professora Dra. Delci Grapegia Dal Vesco, pela dedicação e orientações, compartilhando experiências e conhecimento.

Aos membros das bancas, professor Dr. Osni Hoss e professor Dr. Ivonei Freitas da Silva, pelas participações nas fases de qualificação e/ou examinadora, compartilhando seus conhecimentos e experiências.

À direção, Conselho de Administração e colaboradores da cooperativa de trabalho médico objeto do estudo, que contribuíram para a realização desta dissertação.

Por fim, meu agradecimento especial aos meus filhos, eu vos amo.

## RESUMO

O presente estudo abordou ativos intangíveis agregadores de valor para formulação de estratégia de uma cooperativa de trabalho médico. Para tal, teve como objetivo construir ferramenta para validar os fatores agregadores de valor que sirvam de subsídio para formulação de estratégias com foco nos ativos intangíveis, redes e relato integrado, no setor de cooperativas médicas. A amostra da pesquisa consistiu nas lideranças de nível tático e estratégico de uma cooperativa de trabalho médico. Para atingir o objetivo proposto, fez-se uso da literatura sobre o tema, ativos intangíveis, redes de relações e relato integrado gerencial. A metodologia utilizada para solução do problema e elucidação do objetivo utilizou-se de estudo de caso com abordagem qualitativa. Na construção do instrumento de coleta de dados foram utilizados instrumentos já validados no modelo utilizado por Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), ajustados na realidade da cooperativa de trabalho médico e que permitiram a mensuração dos constructos investigados. Sendo que dentre os resultados obtidos destaca-se: No quadrante humano – a variável de ativo intangível que gera maior valor na percepção dos respondentes e análise do modelo utilizado foi capacitação e investimentos em recursos humanos, comprovando o esforço da cooperativa direcionado à capacitação das pessoas. No quadrante processos – a variável de ativo intangível que gera maior valor na percepção dos respondentes e análise do modelo utilizado foi processos de qualidade comprovando o esforço da cooperativa para o desenvolvimento e manutenção dos processos de qualidade. No quadrante estrutural – a variável de ativo intangível que gera maior valor na percepção dos respondentes e análise do modelo utilizado foi espaço físico comprovando os investimentos realizados pela cooperativa relativos ao quadrante estrutural, os quais permitem o desenvolvimento da atividade empresarial. No quadrante relacional – a variável de ativo intangível que gera maior valor na percepção dos respondentes e análise do modelo utilizado foi visão e objetivos organizacionais, sendo inclusive o maior indicador de todos os quadrantes. “Ser uma operadora de grande porte sustentável”, para tal, a preocupação com a sustentabilidade é latente e pode ser visualizada na observação do tripé das responsabilidades econômica, ambiental e social.

**Palavras-chave:** Ativos intangíveis. Rede de valor. Relato integrado gerencial.

## ABSTRACT

The present study addressed intangible assets that add value to formulate a strategy for a medical work cooperative. To this end, it aimed to build a tool for identifying value-adding variables that serve as a basis for formulating strategies with a focus on intangible assets, networks and integrated reporting, in the sector of medical cooperatives. The research sample consisted of the leaders at the tactical and strategic level of a medical work cooperative. To achieve the proposed objective, the literature on the topic, intangible assets, relationship networks and integrated management reporting were used. The methodology used to solve the problem and elucidate the objective used a case study with a qualitative approach. In the construction of the data collection instrument, instruments already validated in the model used by Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018) were used, adjusted to the reality of the medical work cooperative and that allowed the measurement of the investigated constructs. Among the results obtained, the following stand out: In the human quadrant - the variable of intangible assets that generates greater value in the perception of respondents and analysis of the model used was training and investments in human resources, proving the cooperative's effort aimed at training people . In the process quadrant - the intangible asset variable that generates the most value in the respondents' perception and analysis of the model used was quality processes, proving the cooperative's effort to develop and maintain quality processes. In the structural quadrant - the variable of intangible assets that generates greater value in the perception of the respondents and analysis of the model used was a physical space proving the investments made by the cooperative related to the structural quadrant, which allow the development of business activity. In the relational quadrant - the intangible asset variable that generates the most value in the respondents' perception and analysis of the model used was organizational vision and objectives, being even the biggest indicator of all quadrants. “Being a large sustainable operator”, for this, the concern with sustainability is latent and can be seen in the observation of the tripod of economic, environmental and social responsibilities.

**Keywords:** Intangible Assets. Value network. Integrated management report.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo integrado de enfoque qualitativo e quantitativo .....	46
Figura 2 - Modelo Hoss – Ativos intangíveis.....	57
Figura 3 - Estrutura de rede do quadrante humano .....	64
Figura 4 - Estrutura de rede do quadrante processos.....	66
Figura 5 - Estrutura de rede do quadrante estrutural .....	67
Figura 6 - Estrutura de rede do quadrante estrutural .....	68
Figura 7 – Demonstração de resultado .....	89
Figura 8 - Variável capacitação e investimentos em recursos humanos .....	89
Figura 9 – Demais análises .....	90
Figura 10 – Evolução média histórica .....	90
Figura 11 – Balanço - Imobilizado .....	92
Figura 12 – Mapa estratégico .....	93
Figura 13 – Análise dos repasses à rede .....	94
Figura 14 – Comparativo acumulado de anos anteriores .....	94

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Média dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis do quadrante humano	75
Gráfico 2 - Média dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis do quadrante processos.....	79
Gráfico 3 - Média dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis do quadrante estrutural .....	83
Gráfico 4 - Média dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis do quadrante relacional .....	87

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisas sobre a inter-relação de ativos intangíveis e a geração de valor.....	25
Quadro 2 - Termos utilizados para intangíveis.....	26
Quadro 3 - Representação metodológica integrada da pesquisa .....	50
Quadro 4 - Quadrante humano .....	58
Quadro 5 - Quadrante processos.....	59
Quadro 6 - Quadrante estrutural .....	61
Quadro 7 - Quadrante relacional .....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadrante humano .....	58
Tabela 2 - Quadrante processos.....	60
Tabela 3 - Quadrante estrutural .....	61
Tabela 4 - Quadrante relacional.....	63
Tabela 5 - Variáveis ativos intangíveis – humanos .....	65
Tabela 6 - Variáveis de ativos intangíveis – processos .....	66
Tabela 7 - Variáveis de ativos intangíveis - estrutural .....	67
Tabela 8 - Variáveis de ativos intangíveis - relacional/ambiental.....	69
Tabela 9 - Percepção dos respondentes na rede de valor do quadrante humano.....	70
Tabela 10 - Percepção dos respondentes na rede de valor do quadrante processos .....	76
Tabela 11 - Percepção dos respondentes na rede de valor do quadrante estrutural.....	80
Tabela 12 - Percepção dos respondentes na rede de valor do quadrante relacional / ambiental .....	84
Tabela 13 - Variáveis ativos intangíveis quadrante humano geradores de valor .....	88
Tabela 14 - Variáveis ativos intangíveis quadrante processos geradores de valor.....	89
Tabela 15 - Variáveis ativos intangíveis quadrante estrutural geradores de valor .....	91
Tabela 16 - Variáveis ativos intangíveis quadrante relacional/ambiental geradores de valor.....	92
Tabela 17 - Fatores ativos intangíveis quadrante humano geradores de menor valor.....	95
Tabela 18 - Fatores ativos intangíveis quadrante processos geradores de menor valor .....	96
Tabela 19 - Fatores ativos intangíveis quadrante estrutural geradores de menor valor .....	96
Tabela 20 - Fatores ativos intangíveis quadrante relacional/ambiental geradores de menor valor .....	97

## SIGLAS

ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAS	Centro de Atenção à Saúde
ERP	Enterprise Resource Planning ou Planejamento dos Recursos da Empresa
GRI	Global Reporting Initiative
IDSS	Índice de Desempenho da Saúde Suplementar
IIRC	International Integrated Reporting Council
Nips	Neural Information Processing Systems
OPME	Órteses, Próteses e Materiais Especiais
PDCA	Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PGBL	Plano Gerador de Benefício Livre
PPR	Programa de Participação nos Resultados
RN	Resolução Normativa
SIAS	Sistema de Indicadores para Análise e Acompanhamento das Singulares do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.1.1. Questão De Pesquisa .....	19
1.2. OBJETIVOS .....	20
1.2.1. Geral .....	20
1.2.2. Específicos .....	20
1.3. JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	20
1.4. ESTRUTURA DO RELATO.....	22
<b>2. REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS .....</b>	<b>23</b>
2.1. ATIVOS .....	23
2.2. ATIVOS INTANGÍVEIS .....	24
2.2.1. Modelos e métodos de avaliação dos ativos intangíveis e a estratégia adotada.....	28
2.3. REDE DE VALOR .....	31
2.3.1. Análise de Rede de Valor.....	33
2.3.2. Análise de Redes Sociais .....	35
2.4. RELADO INTEGRADO .....	38
2.5. EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO.....	41
<b>3. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA .....</b>	<b>45</b>
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	45
3.2. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS .....	47
3.3. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS.....	48
3.4. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EMPREGADAS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA .....	50
3.5. LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	55

<b>4.</b>	<b>CONTEXTO DO PROJETO OU DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....</b>	<b>56</b>
<b>5.</b>	<b>TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS .....</b>	<b>57</b>
5.1.	INDICADORES QUALITATIVOS DOS ATIVOS INTANGÍVEIS.....	57
5.2.	ESTRUTURA DE REDE DE VALOR NA COOPERATIVA MÉDICA.....	64
<b>6.</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>70</b>
6.1.	ANÁLISE DA REDE DE VALOR DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NA CONVERSÃO DE VALOR - QUADRANTE HUMANO .....	70
6.2.	ANÁLISE DA REDE DE VALOR DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NA CONVERSÃO DE VALOR - QUADRANTE PROCESSOS .....	75
6.3.	ANÁLISE DA REDE DE VALOR DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NA CONVERSÃO DE VALOR - QUADRANTE ESTRUTURAL .....	80
6.4.	ANÁLISE DA REDE DE VALOR DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NA CONVERSÃO DE VALOR - QUADRANTE RELACIONAL / AMBIENTAL .....	83
<b>7.</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA .....</b>	<b>88</b>
7.1.	INDICADORES QUALITATIVOS DE ATIVOS INTANGÍVEIS GERADORES DE VALOR PARA A COOPERATIVA.....	88
7.2.	CONTRIBUIÇÕES DE MELHORIA DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NA CONVERSÃO DE VALOR PARA A COOPERATIVA.....	95
<b>8.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>98</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>
	<b>APÊNDICE A – ATA DE REUNIÃO.....</b>	<b>110</b>
	<b>APÊNDICE B – PESQUISA QUALITATIVA DE ATIVOS INTANGÍVEIS .....</b>	<b>112</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história o mundo corporativo passou por diversas transformações, motivadas por fatores como o da influência da sociedade do conhecimento que trouxe novas estruturas, modelos de gestão e relacionamento, alterando assim a dinâmica corporativa conhecida e trazendo novas perspectivas (França, 2004; Antunes & Martins, 2011). Corroborando com este pensamento, o século XXI evidencia fortemente a chamada sociedade do conhecimento, apresentando novas perspectivas das pessoas que compõem as organizações, como por exemplo as trajetórias de carreira multidirecionais e dinâmicas, influenciando no alcance dos objetivos organizacionais (Aires, Freire & Souza, 2018).

Dentre as mudanças ocorridas, uma que se destaca é a forma de mensurar o valor das organizações, passando do modelo onde inicialmente se avaliava somente o que era tangível composto pelos ativos físicos e financeiros, para uma nova perspectiva onde passam a ser considerados os chamados ativos intangíveis. Os ativos intangíveis representam o patrimônio utilizado na manutenção das organizações e que se traduz nos elementos considerados incorpóreos (Lev, 2000; Kayo, 2002; França, 2004; Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018) & de Freitas Diniz Filho, 2017).

Há fortes indícios de que o crescimento da importância dos ativos intangíveis na valoração das organizações é uma realidade, mas não se pode desconsiderar a importância dos ativos tangíveis, sendo a soma de ambos que levará o valor efetivo para as empresas (Kayo, 2002; Kayo et al., 2006). Para Kayo (2002), um exemplo desta questão é a necessidade de investimento em aquisições tecnológicas (ativo tangível), pelas empresas e a necessidade de treinamentos para o manuseio das tecnologias, gerando mais conhecimento (ativo intangível).

A criação de valor às organizações por meio dos ativos intangíveis está relacionada com as perspectivas internas e externas das empresas (Kayo, 2002; Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018)). Para que se possa analisar o valor gerado pelos intangíveis, é necessária a utilização de indicadores qualitativos e quantitativos que podem estar agrupados nos quadrantes Humanos, Processos, Estrutural e Relacional (Hoss 2003, 2008, 2015, 2017, 2018).

Ainda sobre o tema valor nas organizações e intangibilidade, faz-se necessário analisar o conceito das redes de valor. Para Stabell & Fjeldstad (2002), redes de valor

caracterizam as empresas que geram valor aos seus *stakeholders* por meio dos relacionamentos entre eles, podendo ser de forma direta ou indireta. De um modo geral as empresas escolhem membros para a rede, gerenciam a comunicação e os relacionamentos, prestam seus serviços e mantêm a infraestrutura física e de informações necessárias para que as entregas finais da operação tenham eficiência e eficácia.

O termo cadeia de valor é originário de Porter (1985), quando, em seu livro *Competitive Advantage* descreveu como as empresas se organizavam para obter vantagem competitiva e utilizou do argumento que a chave para isso era organizar suas atividades de forma totalmente integrada, assegurando eficiência e eficácia.

Para Harmon (2009), muitos profissionais e escritores utilizam os termos cadeia de valor, fluxo de valor ou rede de valor, para se referir aos subprocessos, diferentemente da ideia inicial de Porter (1985). No entanto, além de cadeias de valor e fluxos de valor, existem negócios e Harmon (2009) argumenta que é importante a criação de valor para os clientes; que os processos eficientes devem integrar *handoffs* de subprocessos entre limites funcionais; as atividades sem valor agregado precisam ser eliminadas; e que pode haver uma maneira de montar processos em grande escala em resposta às solicitações exclusivas do cliente.

Os fatores não financeiros são apontados como essenciais para a promoção de negócios e para o direcionamento dos investimentos das organizações (Brito & Gonzalez, 2018). Ainda, os ativos intangíveis são considerados únicos e singulares; de difícil mensuração por não serem facilmente transacionáveis; sem existência física, mas percebidos por meio de exemplos como as marcas das empresas, qualidade da gestão, nível de governança corporativa, capacidade de atração e retenção de talentos humanos, capacidade de inovação, dentre outros (Perez & Famá, 2004; Musa, 2006; Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018)), desta forma, pode-se avaliar a possibilidade de integrar a conversão de valor de ativos intangíveis na rede de relações de uma cooperativa médica.

Para integrar a conversão de valor de ativos intangíveis na rede de relações organizacionais, surge a ideia de relato integrado que está no pensamento das organizações empresariais, profissionais de contabilidade e acadêmicos há cerca de 40 anos. Os primeiros relatos foram publicados no início dos anos 2000 (Adams, 2017). Para Todd (2005), por muitos anos, os relatos integrados foram um tema importante para os defensores da responsabilidade, algo que não foi alcançado com a maioria dos esforços em relatos de resultados triplos. Hoje, porém, estamos testemunhando os estágios iniciais da

promulgação generalizada de uma maneira diferente de pensar sobre o sucesso e os relatórios corporativos (Adams, 2017).

Sob a perspectiva dos ativos intangíveis e da rede de valor, abre-se diversas possibilidades de análise para a realização de pesquisa, em especial numa cooperativa de trabalho médico, objeto de análise desse estudo. No tópico a seguir discorre-se sobre a problemática da pesquisa.

### 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Existe uma literatura vasta que discute a importância dos ativos intangíveis na composição do valor das organizações (Kaplan & Norton, 1997; Kayo, 2002; Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018); França, 2004; Musa, 2006; Santos, Gomes, Fernandes, Pinheiro & Schmidt, 2006; Kayo et al., 2006; Santos, 2015; Silva & Maricato, 2013; Moura, Theiss, & Cunha, 2014; Oliveira, Schossler, Campus, & Luce, 2015; dos Santos, 2015; de Freitas Rêgo, Magalhães Correia, da Costa Lima, & Olavo Quand, 2018; dos Santos, 2018). Essas pesquisas indicaram que os ativos intangíveis são de difícil mensuração, mas podem ser percebidos em questões como: patentes, franquias, marcas, *goodwill*, direitos autorais, processos secretos, franquias, licenças, softwares desenvolvidos, bancos de dados, concessões públicas, direitos de exploração e operação, uma carteira fiel de clientes, capacidade de atração e retenção de talentos humanos, capacidade de inovação, nível de governança corporativa.

Importante ressaltar que os indicadores apresentados pelos autores na literatura, apontam para a existência de ativos intangíveis nas organizações, estão de certa forma, atrelados ao aumento do valor final daquela empresa, traduzindo alguma vantagem que pode ou não melhorar a competição desta no mercado.

Adicional aos indicadores apresentados observa-se as redes de valor dos ativos intangíveis. Nessa perspectiva afirma Alle (2008) é possível entender os papéis que criam valor e relacionamentos, internos e externos, dos quais uma organização depende. A rede de valor permite mapear a conversão e utilização de ativos intangíveis e contribuir na estratégia empresarial.

Considerando, que os ativos intangíveis compõe um conjunto de elementos financeiros e não financeiros e que podem ser divulgados por meio de relatórios, destaca-se o Relato Integrado o qual diferentemente das demonstrações contábeis e outros relatórios

financeiros, tem foco na demonstração da geração de valor pelas empresas, no curto, médio e longo prazo (Mantovani, Jael, Lee, Bezerra & dos Santos, 2017).

Um relatório integrado conecta e apresenta em uma única ferramenta os desempenhos financeiro e não financeiro de uma empresa. O objetivo central é demonstrar como diferentes ativos, tangíveis e intangíveis, ou diferentes formas de capital, contribuem para a criação de valor nas empresas

Neste contexto e considerando que tanto o mundo corporativo, quanto o acadêmico, vem analisando o que leva determinadas corporações a obter resultados positivos e sustentáveis, enquanto outras falham, ao definirem seus posicionamentos estratégicos, ressalta-se a importância da estratégia para as organizações, especialmente enquanto estratégia que agrega valor. Dada a definição de estratégia, em última análise, como sendo um caminho a ser seguido, este deve ser um direcionador da condução das organizações rumo à agregação de valor. Sob a conceituação de Porter (1980, 1999, 2008), a estratégia competitiva concentra uma série de ações ofensivas e defensivas que as empresas adotam para criar e manter posição sustentável no mercado.

Considerando assim a importância de se ter uma ferramenta de identificação de fatores que possam dar subsídio às corporações na formulação de estratégias, envolvendo neste processo de desenvolvimento os ativos intangíveis, a análise de redes e o relato integrado gerencial, tem-se aí uma possibilidade de pesquisa para ser aplicada em uma cooperativa de trabalho médico de Cascavel, sob a luz e com o auxílio da literatura existente sobre o tema.

### 1.1.1. Questão de Pesquisa

Como identificar fatores agregadores de valor que sirvam de subsídio para formulação de estratégias com foco nos ativos intangíveis, redes e relato integrado, no setor de cooperativas médicas?

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Geral

Construir ferramenta para validar os fatores agregadores de valor que sirvam de subsídio para formulação de estratégias com foco nos ativos intangíveis, redes e relato integrado, no setor de cooperativas médicas.

### 1.2.2. Específicos

- a. Construir o modelo de indicadores qualitativos dos ativos intangíveis para cooperativa médica;
- b. Mensurar os indicadores qualitativos dos ativos intangíveis na percepção dos gestores da cooperativa médica.
- c. Mapear a estrutura de rede das relações dos gestores na cooperativa médica conforme os indicadores qualitativos dos ativos intangíveis;
- d. Identificar os indicadores qualitativos de ativos intangíveis que geram maior e menor valor comparando com o relato integrado da cooperativa médica;
- e. Apresentar estratégias para a cooperativa médica de acordo com o relato integrado e resultado dos indicadores qualitativos de ativos intangíveis.

## 1.3. JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Este estudo se justifica devido a importância de se construir uma ferramenta de identificação de aspectos agregadores de valor que sirvam de subsídio para formulação de estratégias com foco nos ativos intangíveis, redes e relato integrado, no setor de cooperativas médicas..

Estudos relacionados ao tema apontam que os ativos intangíveis tem se tornado cada vez mais importantes na composição do valor das corporações (Kaplan & Norton, 1997; Sveiby, 1998; Kayo, 2002; Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018); França, 2004; Musa, 2006). E para que ocorra a transformação dos ativos intangíveis em valor, faz-se necessário avaliar as perspectivas externas e internas das organizações, utilizando-se de indicadores (Kayo, 2002; Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018)).

As pesquisas na área de análises de redes e suas influências estratégicas nas organizações seguem rumo à maturidade teórica e empírica, evidenciando a importância de discussões acerca das vantagens decorrentes da cooperação entre os atores (Fonseca, 2015). O presente estudo se justifica pelo crescente interesse dos pesquisadores da área de estratégia em temáticas relacionadas à área de redes sociais e organizacionais nos últimos anos (Martes et al., 2008; Fonseca, 2015). Esse interesse tem ocasionado a realização de inúmeras pesquisas, no entanto, alguns fatores ainda se apresentam em pleno desenvolvimento, dentre eles o entendimento integrado da estrutura de redes, ativos intangíveis e suas influências nos atores envolvidos.

Tal lacuna é parcialmente contemplada pela abordagem teórica da análise de redes por meio de métodos de análise comumente denominados de redes dinâmicas, a qual aborda de forma ampla a apresentação das estruturas das redes por meio gráfico, contudo apresenta um estágio de desenvolvimento limitado com relação aos novos indicadores de análise de redes (Fonseca, 2015).

Sobre a cooperativa de trabalho médico de Cascavel, que neste caso é objeto de estudo, têm-se que estas cooperativas são consideradas organizações não convencionais, regidas por marco histórico que as diferencia das empresas mercantis convencionais. Além de cooperativas de saúde elas também são consideradas operadoras de planos de saúde e por este prisma são reguladas por entidade do poder público, além de estarem submetidas à influência dos diversos *stakeholders* com potencial de conflitos (cooperados proprietários, prestadores de serviços, clientes, entre outros). A governança corporativa para estas instituições pode auxiliar em diversos aspectos, afinal, de acordo com Vilela, de Souza Ferraz, & Ferraz (2015): “a ausência de modelo de gestão adequado a essas organizações não tradicionais é patente e amplamente reconhecida” (p.45).

Quanto às cooperativas de trabalho médico, há uma lacuna encontrada relativa à mensuração dos seus ativos intangíveis ou ao menos dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis. De uma forma geral estas cooperativas mensuram seus indicadores de sustentabilidade e nível de governança, e os divulgam por meio dos relatórios de gestão e participando do processo de certificação denominado Selo Unimed de Governança e Sustentabilidade, conferido pela cooperativa de terceiro grau Unimed do Brasil, cujo objetivo é estimular o sistema Unimed à prática da governança cooperativa e à gestão para a sustentabilidade, como um diferencial competitivo (Brasil, 2018).

Tem-se assim uma possibilidade de pesquisa a fim de verificar sob a luz da teoria, a identificação dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis da cooperativa médica, o

mapeamento e a verificação da rede de relações da cooperativa, para após responder a questão de pesquisa: Como validar os fatores agregadores de valor que sirvam de subsídio para formulação de estratégias com foco nos ativos intangíveis, redes e relato integrado, no setor de cooperativas médicas?

A resposta a esta lacuna poderá orientar novos estudos, além de auxiliar outras organizações para a solução de problemas, ou ainda fornecer subsídio para a comunidade dos práticos sobre a relevância dos relacionamentos, possibilitando que evoluam de forma positiva em suas gestões para o alcance das metas de desempenho.

#### 1.4. ESTRUTURA DO RELATO

O presente trabalho foi dividido em oito capítulos. No Capítulo 1 está a introdução, cujo objetivo foi contextualizar o leitor sobre o teor do estudo completo, em seguida pelo problema de pesquisa, objetivo geral e os objetivos específicos, sendo finalizada pela justificativa e contribuição da produção técnica. O Capítulo 2 apresenta as referências teóricas e práticas sobre o tema estudado, sendo subdivido em quatro subseções, a saber: (2.1) Ativos; (2.2) Ativos Intangíveis; (2.3) Rede de Valor; (2.4) Relato Integrado Gerencial; (2.5) Experiências Similares no Brasil e no Mundo.

O Capítulo 3 discorre sobre os aspectos metodológicos empregados no estudo. No Capítulo 4 demonstra o tipo de intervenção que foi realizada, que neste caso, foi a entrega de um relato integrado da conversão de valor dos ativos intangíveis sob a perspectiva de análise de redes, para a cooperativa de trabalho médico de Cascavel.

No Capítulo 5, apresentou-se detalhadamente as atividades desenvolvidas para integrar a conversão de valor de ativos intangíveis na rede de relações da cooperativa de trabalho médico. No Capítulo 6, fora realizada a análise e a interpretação dos resultados dentro de cada quadrante, baseando-se no modelo de Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018).

Neste sentido, no Capítulo 7, apresentou-se a realização da intervenção, com os principais resultados obtidos por esta, a contribuição, oportunidades de melhorias e sugestões para empresas em situações semelhantes.

Por fim, no Capítulo 8, algumas considerações finais em relação ao trabalho como a conclusão, principais limitações da pesquisa e sugestões de contribuição tanto para a academia, quanto para o mundo dos práticos.

## 2. REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Após a discussão introdutória, com os objetivos e questão de pesquisa definidos, se fez necessário discutir os aspectos conceituais e teóricos, as concepções e conjecturas, com a finalidade de sustentar teoricamente o estudo, analisando e expondo os antecedentes do tema pesquisado.

### 2.1. ATIVOS

Antes de iniciar a apresentação do estudo referente às conceituações e histórico dos ativos intangíveis, é importante buscar na teoria as definições para os ativos e suas características, consideradas pela ciência contábil como elementos de elevada importância, já que representam os bens e direitos de uma organização, a qual os controla para gerar benefícios futuros. Autores como Martins (1972) e Iudícibus (2000), aprofundaram os estudos sobre o tema dos ativos e são precursores do tema ativo intangível, em estudos brasileiros.

Ativo é o futuro resultado econômico que se espera obter de um agente (Martins, 1972),

Iudícibus (2000), coaduna com essa concepção ao afirmar que todo ativo representa uma promessa futura de caixa (p.142), sendo sua principal característica a capacidade de prestar serviços futuros à empresa que o detém, sendo ele de forma individual ou em conjunto com outros ativos e demais fatores que promovem a produção, transformando ao final do processo em fluxo de caixa.

A separação do conceito do agente e de resultado apresentada por Martins (1972) foi muito importante para desmistificar o conceito contábil tradicional do ativo, possibilitando uma abertura para o entendimento dos ativos intangíveis, concluindo-se assim que ativo é todo recurso físico ou não físico controlado pelas empresas e que possibilitam a produção de produtos ou serviços, os quais trarão benefícios econômicos futuros, sendo o custo representado pelos gastos gerados com sua aquisição ou desenvolvimento (Perez & Famá, 2017).

## 2.2. ATIVOS INTANGÍVEIS

Na abordagem e métricas de valorização de empresas, Damodaran (2006) destaca que os analistas utilizam um amplo espectro de modelos, variando do simples ao sofisticado. Esses modelos geralmente fazem suposições muito diferentes sobre os fundamentos que determinam o valor, mas compartilham algumas características comuns e podem ser classificados em termos mais amplos. Em termos gerais, existem quatro abordagens para avaliação do ativo intangível.

A primeira, relaciona-se à avaliação do fluxo de caixa, relaciona o valor de um ativo ao valor presente do fluxo de caixa futuro nesse ativo. A segunda, centra-se na liquidação e avaliação contábil construída em torno de avaliar os ativos existentes de uma empresa, com estimativas contábeis de valor ou valor contábil frequentemente usado como ponto de partida. A terceira, denomina-se avaliação relativa, a qual estima-se o valor de um ativo observando o preço de ativos “comparáveis” em relação a uma variável comum como ganhos, fluxos de caixa, valor contábil ou vendas.

A abordagem final, avaliação contingente de sinistros, usa modelos de precificação de opções para medir o valor dos ativos que compartilham opções características. Isso é o que geralmente se enquadra na rúbrica de opções reais (Damodaran, 2017).

O estudo dos ativos intangíveis tem crescido de importância perante o mundo corporativo, mas também tem despertado o interesse dos intelectuais e demais profissionais da área e este fato é atribuído à natureza multidisciplinar dos intangíveis, já que envolve várias disciplinas para se abranger as diversas funções da gestão nas corporações (Marr, 2005; Moutisen, Bukh & Marr, 2005).

Entre os pesquisadores nacionais, o tema, ativos intangíveis também obteve um avanço positivo em termos de espaço de estudo e há um consenso no sentido de que os intangíveis são recursos que permitem a obtenção de vantagem competitiva para as organizações além de agregarem valor (Hoss, Rojo, Grapegia, Souza, Lezana & Dal Vesco, 2010; Kayo et al., 2010; Antunes & Martins, 2011; Perez & Famá, 2017; Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018)). Esta análise também é evidenciada por Santos, Gomes, Fernandes, Pinheiro, & Schmidt (2006), quando afirmam existir um estreito relacionamento entre os ativos intangíveis e a vantagem competitiva nas empresas.

Para Chuan Teh, Kazuo Kayo, & Kimura (2008), a influência dos ativos intangíveis sobre a criação de valor para as corporações vem sendo discutida e avaliada em diversas

pesquisas, tendo como foco principal o estudo da relação entre o valor de mercado das corporações e os ativos intangíveis. Ainda no que tangente aos ativos intangíveis e o valor das organizações, os pesquisadores Medrado, Cella, Pereira & Dantas (2016), ao avaliarem a associação entre o nível de intangibilidade dos ativos e o valor das ações de empresas listadas no índice IBrX 100 da BM&FBovespa, concluem que há associação positiva, ou seja, ao serem majorados os investimentos nos ativos intangíveis, estes propiciam a valorização da empresa no mercado.

Na realização de sua pesquisa, Ritta & Enssilin (2009), concluíram que diversos autores constataram a relevância estratégica dos ativos intangíveis em estudos executados. A relevância estratégica dos intangíveis pode ser visualizada no Quadro 1.

<b>Autores</b>	<b>Relevância Estratégica dos Ativos Intangíveis (AIs)</b>
Martin et al. (2003); Kayo, Teh e Basso (2006)	Constataram que a quantidade de patentes influencia negativamente o nível de endividamento das empresas.
Crisóstomo e González (2005)	Encontraram uma relação positiva e estatisticamente significativa entre investimentos em pesquisa e desenvolvimento e o valor de mercado das empresas.
Perez e Famá (2006a)	Concluíram que os AIs são relevantes no desempenho econômico da empresa. Seus resultados indicaram que as empresas com maior parcela de AIs geraram mais valor para os seus acionistas.
Perez e Famá (2006b)	Constataram que as empresas que direcionam uma parcela maior de seus recursos para investimentos AIs estão obtendo melhores resultados econômicos.
Azevedo e Gutierrez (2009)	Verificaram que os gastos em pesquisa e desenvolvimento possuem relação positiva com o crescimento de longo prazo das empresas e encontraram evidências de que esses investimentos proporcionam o crescimento dos lucros.
Colauto et al. (2009)	Encontraram uma correlação positiva entre o Valor de Mercado e o Grau de Evidenciação dos AIs nas empresas pertencentes ao nível Novo Mercado de Governança Corporativa da Bovespa.

Quadro 1 – Pesquisas sobre a inter-relação de ativos intangíveis e a geração de valor  
Fonte: (Ritta & Enssilin, 2009)

Para Perez & Famá (2017), é possível concluir que os ativos intangíveis são relevantes no desempenho econômico das organizações e puderam verificar esta hipótese na pesquisa realizada, onde as empresas com maior parcela de ativos intangíveis acabaram gerando maior retorno de valor aos seus acionistas. Eles ainda afirmam que os resultados encontrados permitem inferir que naquele período analisado os ativos tangíveis geraram às empresas somente lucro normal, no entanto, os intangíveis proporcionaram verdadeiramente a criação de valor.

No entanto, existe uma dificuldade no entendimento dos ativos intangíveis devido ao fato de que estes não possuem existência física e dificilmente podem ser percebidos (Galo, 2009; Musa, 2006; Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018)). Ainda assim, para Hoss,

Rojo, Grapegia, Souza, Lezana & Dal Vesco (2010), independente do fato de estarem contabilizados, devido à dificuldade por serem incorpóreos, os ativos intangíveis possuem valor e agregam vantagens para as organizações. Como exemplo de ativos intangíveis encontrados na literatura, temos as marcas, patentes, capital intelectual, a qualidade da gestão das empresas, o nível de governança corporativa, a capacidade de atrair e reter talentos humanos, os princípios e os valores morais e a capacidade de inovação (Musa, 2006; Zago, Mello & Rojo, 2015).

Há ainda uma diversidade de noções que são na verdade complementares para o termo intangível, como por exemplo intangibilidade e capital intelectual (Zéghal & Maaloul, 2011). Esta questão também é apresentada pelos autores Hoss, Rojo, Grapegia, Souza, Lezana & Dal Vesco (2010), os quais citam dentre os termos aplicáveis encontrados na literatura: ativos invisíveis, incorpóreos, capital intelectual, humano, estrutural, *goodwill*. Numa pesquisa realizada em periódicos nacionais publicados no período de 2002 a 2018, para amparar este estudo e com aplicação de filtros como os que possuíam qualificação A1, A2, B1, B2 e B3; somente periódicos relacionados a área de administração e ciências contábeis e ainda, artigos com enfoque no tema da importância dos ativos intangíveis na composição do valor das organizações, foram encontrados os termos apresentados no Quadro 2.

<b>Autores</b>	<b>Tema Central dos Artigos</b>	<b>QUALIS</b>	<b>Ano</b>	<b>Termos</b>
Barbosa & Gomes	Este estudo avaliou a importância que três empresas brasileiras atribuem para os seus ativos intangíveis	A2	2002	Capital intelectual
Nagano, Matheus & Merlo	O estudo analisou dez empresas sucroalcooleiras do estado de São Paulo, com o intuito de evidenciar a existência de elementos do capital intelectual, além de avaliar as atitudes dos gestores das empresas em relação aos elementos.	B1	2005	Ativos intangíveis. Capital intelectual
Kaio, Kimura, Martin & Nakamura	Neste estudo os autores analisaram como o ciclo de vida afeta as estratégias relativas aos ativos intangíveis, além de analisar o processo de criação de valor.	A2	2006	Ativos intangíveis
Santos, Gomes, Fernandes, Pinheiro & Schmidt	O estudo objetivou demonstrar a crescente importância dos ativos intangíveis para as organizações, inclusive como sendo uma das fontes que geram vantagem competitiva à estas.	B3	2006	Ativos intangíveis

<b>Autores</b>	<b>Tema Central dos Artigos</b>	<b>QUALIS</b>	<b>Ano</b>	<b>Termos</b>
Avelino, Pinheiro & Lamounier	Este estudo avaliou empresas listadas no Ibovespa, referente exercício 2010, a fim de um índice de evidenciação das informações compulsórias sobre os ativos se intangíveis, além de analisar a havia relação entre o índice e o tamanho das empresas, o setor em que estas estavam inseridas e a quantidade de anos de constituição das mesmas.	A2	2012	Ativos intangíveis.
de Moura, Fank & Varela	Este estudo avaliou as empresas de energia elétrica, participantes do Nível 1, 2 e Novo Mercado da BM&FBovespa, no período de 2006 a 2008, para demonstrar quais eram os itens apontados nos balanços patrimoniais que compunham os ativos intangíveis das mesmas.	B1	2012	Ativos Intangíveis
Carlos Filho, da Silva Filho, Lagioia, da Silva & de Araújo	Avaliando demonstrações contábeis publicadas pelas empresas, o estudo analisou se a transição das normas locais para as normas internacionais de contabilidade, trouxe maior reconhecimento aos ativos intangíveis das empresas brasileiras, além de verificar se há correlação entre o preço das ações com a informação dos ativos intangíveis.	B2	2013	Ativos intangíveis.
da Silva & Maricato	O estudo trabalhou a conceituação da gestão de marcas, buscando esclarecer a crença no poder das marcas em termos de criação de valor e resultados para as empresas.	B3	2013	Ativos Intangíveis
de Moura, Theiss & da Cunha	O estudo pesquisou empresas listadas em diversos níveis de governança corporativa da BM&FBovespa, objetivando analisar a relação entre a proporção dos ativos intangíveis no ativo total e o gerenciamento de resultados.	B1	2014	Ativos intangíveis
Stefano, Casarotto Filho, Freitas & Martinez	O estudo objetivou relacionar a gestão do conhecimento com o capital intelectual, explorando questões ligadas à gestão do conhecimento, ao capital intelectual e aos ativos intangíveis como um todo.	B3	2014	Intangíveis
de Oliveira, Schossler, Campus & Luce	O estudo comparou o desempenho entre empresas com elevada e outras com baixa proporção de intangibilidade, utilizando-se de indicadores contábil-financeiros, a fim de contribuir com a literatura sobre o tema, considerando o mercado brasileiro.	B1	2015	Ativos intangíveis

<b>Autores</b>	<b>Tema Central dos Artigos</b>	<b>QUALIS</b>	<b>Ano</b>	<b>Termos</b>
dos Santos	O estudo buscou apresentar um perfil dos ativos intangíveis apresentados nos relatórios contábeis das companhias de capital aberto brasileiras, considerando as perspectivas: representatividade do investimento intangível, qualificação da informação, percepção do mercado e relacionamento com desempenho econômico	B3	2015	Intangibilidade. Informação Intangível.
Silveira, Schnorrenberger, Gasparetto, & Lunkes	O estudo buscou analisar as formas de avaliação dos ativos intangíveis abordadas em literaturas internacionais e nacionais.	B2	2017	Ativos Intangíveis
Rêgo, Correia, Lima & Quand	O estudo pesquisou dentre as empresas listadas no Guia das Melhores Empresas para Trabalhar 2012, da revista Você S/A, qual a relação entre o capital intelectual evidenciado e a rentabilidade dos ativos (ROA), sob a perspectiva de que os ativos intangíveis influenciariam a criação de valor.	B2	2018	Capital intelectual
dos Santos	O estudo discorreu sobre os aspectos objetivos para a determinação do valor econômico dos elementos intangíveis apresentados pela empresa objeto do estudo de caso	B2	2018	Capital intelectual. Ativos intangíveis

Quadro 2 – Termos utilizados para intangíveis  
Fonte: Própria autora (2019)

Em estudo realizado, Lev (2001), apresenta a evolução dos índices de crescimento da riqueza das organizações propiciada em grande parte pelos ativos intangíveis. No entanto, a evolução positiva não ocorre de forma igualitária em todas elas, pois, segundo o autor, os intangíveis exercem papel diferenciado em cada organização dependendo de fatores diversos como exemplo o setor de atuação. Corroborando com esta análise, os autores Medrado, Cella, Pereira & Dantas (2016), argumentam que a participação maior dos ativos intangíveis no patrimônio das empresas amplia a perspectiva de lucros maiores, o que acaba sendo percebido pelos acionistas.

### 2.2.1. Modelos e Métodos de Avaliação dos Ativos Intangíveis e a Estratégia Adotada.

A maneira pela qual se faz a mensuração ou avaliação dos ativos intangíveis deve considerar a possibilidade de estes estarem gerando riqueza na perspectiva temporal. Existe na literatura uma série de modelos e métodos para avaliação de ativos intangíveis (Hoss

(2003, 2008, 2015, 2017, 2018); Hoss, Rojo, Grapegia, Souza, Lezana & Dal Vesco, 2010), dentre eles:

- DIC – *Direct Intellectual Capital Methods*: métodos de identificação direta do capital intelectual, que estimam o valor financeiro dos ativos intangíveis individualmente ou pela formação de coeficiente;
- MCM – *Market Capitalization Methods*: métodos de capitalização baseados no mercado, que calculam o valor dos ativos intangíveis, baseando-se na diferença entre valor contábil e valor de mercado;
- ROA – *Return on Assets Methods*: métodos baseados no retorno dos ativos tangíveis. Consideram as receitas antes dos impostos;
- SC – *Scorecard Methods*: métodos baseados em placares que consideram os vários componentes de ativos intangíveis ou do capital intelectual.

Para que as corporações conheçam seus ativos intangíveis e a dimensão que estes representam na composição do valor total, faz-se necessária a realização de uma classificação e os autores propõe as suas classificações na literatura, com semelhantes abordagens sobre o tema (Sveiby, 1998; Lev, 2001; Barbosa & Gomes, 2002; Kayo, 2002; Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018); Kayo & Famá, 2004).

A classificação apresentada por Kayo (2002) divide os ativos intangíveis em quatro tipos, sendo: ativos humanos, ativos de inovação, ativos estruturais e ativos de relacionamento (com públicos estratégicos). Para cada tipo, o autor elenca os principais componentes:

- Ativos Humanos – Conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiências dos empregados. Administração superior ou empregados-chave. Treinamento e desenvolvimento. Dentre outros.
- Ativos de Inovação – Pesquisa e desenvolvimento. Patentes. Fórmulas secretas. *Know-how* tecnológico. Dentre outros.
- Ativos Estruturais – Processos. *Software* proprietários. Banco de dados. Sistemas de informação. Sistemas administrativos. Inteligência de mercado. Canais de mercado. Dentre outros.
- Ativo de Relacionamento (com públicos estratégicos) – Marcas. Logos. *Trademarks*. Direitos autorais (de obras literárias, de software, *entre outros*). Contratos com clientes, fornecedores, Contratos de licenciamento, franquias, Direitos de exploração mineral, de água, etc. Dentre outros.

O pesquisador Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018) cita em sua pesquisa que para o processo de medição dos ativos intangíveis de uma organização é fundamental a definição do desempenho econômico por meio dos lucros passados, presentes e futuros. É necessário também que se tenham mensurados indicadores e no modelo que desenvolveu, agrupa os intangíveis em quatro variáveis (quadrantes), que interferem na criação de valor das organizações, sendo: humanos, processos, estrutural e ambiental, sendo que após o estudo publicado em 2018, a terminologia do quadrante ambiental foi alterada para relacional.

Para Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), os quadrantes são observados sob as perspectivas interna (humano, processo e estrutural) e externa (relacional). É necessário que os direcionadores sejam avaliados com foco passado-presente e presente-futuro, considerando que estão ligados ao passado-presente os direcionadores processos e estrutural, já que primeiro as organizações constroem a estrutura e organizam os processos e depois, com participação das pessoas, fabricam produtos, desenvolvem serviços para oferecer ao mercado. Já os direcionadores humano e relacional estão ligados ao tempo presente-futuro, uma vez que produtos ou serviços são oferecidos no presente para que se obtenha competitividade e condições de continuidade de operação futura.

Segundo Sveiby (1998), os ativos intangíveis são recursos importantes que geram valor para as organizações e o conhecimento humano está atrelado à criação de valor para as organizações, por meio dos ativos intangíveis. Ainda segundo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), nos indicadores para o quadrante humano deve-se avaliar a qualificação profissional (conhecimento, habilidade, talento e experiência), capacitação, incentivos e demais gastos por parte das empresas.

Nos indicadores do quadrante processos, considera-se um conjunto de ações para medir metas e objetivos, sendo avaliados o investimento das organizações em pesquisa e desenvolvimento, operações com foco no processo, sistemas de informatização e manutenção dos mesmos (Hoss 2003, 2008, 2015, 2017, 2018).

Nos indicadores do quadrante estrutural, considera-se a estrutura como sendo a ligação entre ideias sistematizadas por meio de processos, com os futuros produtos e serviços que atenderão ao mercado, devendo ser avaliado a infraestrutura (espaço físico, equipamentos e melhoria estrutural da empresa) investimentos em projetos, direitos de royalties, novas patentes e direitos autorais (Hoss 2003, 2008, 2015, 2017, 2018).

E por fim, nos indicadores do quadrante ambiental (relacional) avalia-se o contexto social, político e econômico, interferindo e recebendo interferência de outras organizações,

além da relação da organização com o ambiente externo, com outras empresas, mercado e sociedade (Hoss 2003, 2008, 2015, 2017, 2018).

### 2.3. REDE DE VALOR

O mundo corporativo apresenta um aumento na competição entre as empresas, muito devido à globalização dos mercados, do desenvolvimento das tecnologias e da crescente cobrança pela qualidade nas entregas por parte do consumidor final, fazendo com que as empresas busquem novas formas de relacionamento interfirmas (Casarotto Filho & Pires, 2001, Rodrigues, Casarotto Filho & Rovere, 2013). Para Rocha & Fusco (2016), o cenário da crescente competição levou as organizações a atuarem de forma integrada internamente e mais coordenada externamente, numa relação com parcerias permitindo maior cooperação para ao final todos obterem vantagens competitivas.

Mas como as empresas devem se organizar para ter a estratégia correta, na busca pela sobrevivência e maior rentabilidade, considerando este mundo competitivo?

Para os autores Shank & Govindarajan (1995), deve-se conhecer a organização como um todo, suas atividades internas primeiramente e depois as externas, onde elas mantêm relacionamentos permanentes. É importante que se pare de tratar as atividades internas de forma individualizada, quebrando o paradigma da departamentalização para a própria satisfação, criando-se assim uma sinergia entre as atividades internas e externas e conhecendo-se todos os processos da operação.

Já para Porter (1992), cadeias de suprimentos podem ser entendidas como cadeias de valor, sendo necessário conhecer e analisar todas as atividades realizadas ao longo da cadeia de valor de uma empresa para se entender os elementos básicos da vantagem competitiva. Ainda, Porter (1985), afirma que a vantagem competitiva “surge fundamentalmente do valor que uma empresa cria para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. Deste modelo, quando uma empresa cria valor para seus clientes ou vantagens em termos de custos ou eficiência em relação aos seus concorrentes, está aí a vantagem competitiva.

No caminho das novas formas de relacionamento e na busca por vantagens competitivas e que agregam valor, Gusmão (2004) infere que as empresas focaram a atenção nas suas competências centrais e descentralizaram suas operações, optando muitas

vezes por ficarem com o projeto do produto, a montagem final e a comercialização. Ainda em seu estudo, Gusmão (2004) afirma que de certa forma está sendo obtida maior eficiência, no entanto, aumentou o grau de dependência entre as empresas que passaram a atuar como fornecedoras e prestadoras de serviço, sendo necessária a intensificação das relações interfirmas, por meio de processos de coordenação e integração entre estas.

Sobre o entendimento das relações interfirmas, para que se conheça melhor é importante que se tenha um conhecimento básico dos conceitos de cadeia produtiva e cadeia de suprimentos. Para Gusmão (2004), cadeia produtiva e cadeia de suprimentos são conceitos praticamente sobrepostos, sendo que cadeia produtiva é mais geral, envolvendo diversas empresas relacionadas em operações de transformação, relações comerciais, financeiras e ações econômicas.

O tema valor é investigado e conceituado pelas mais diversas áreas do conhecimento ao longo da história, passando por mudanças evolutivas de percepção influenciadas pelo ambiente externo e cultural, além da instabilidade da sociedade moderna. (da Silva, Lima, & Costa, 2015). Para Antonaccio (2007), cadeia de valor se constitui assim num processo de geração de valor que permitirá a integração das relações entre clientes e fornecedores, formando um todo organizacional. Ainda sobre valor, é necessário que se faça uma distinção entre agregar valor e adicionar valor. Para Gattaz (2010) agregar valor pressupõe a simples junção entre dois valores, enquanto que a adição pressupõe que o resultado da interação entre os valores gera um novo valor que não necessariamente é a soma das partes.

Para Tarifa, Dal Vesco & Pacheco (2007), ao analisar todas as atividades realizadas por uma empresa, pode-se verificar que algumas criam e agregam valor, outras adicionam valor e outras ainda não agregam valor. Contudo, para que as empresas gerem vantagem competitiva, seria importante que aquelas atividades consideradas não agregadoras de valor fossem otimizadas pelo menos com o objetivo de diminuir os desperdícios.

Quando as empresas se unem em seus objetivos e necessidades, processos específicos acabam se tornando relacionados e interdependentes. Em tese, cada empresa que participa desta cadeia de valor gera o máximo de eficiência e competitividade, tanto para si, quanto para toda a cadeia que pertence, já que o sucesso de uma empresa passa a depender do sucesso das demais que compõem esta rede ou cadeia de valor (Antonaccio, 2007).

Estudos mais recentes mostraram aos pesquisadores que quando as empresas gerenciam as suas cadeias de valor, o retorno é a possibilidade de obtenção de maior

vantagem competitiva, como exemplo na liderança em custos. Dentre estes estudos podem ser destacados Lima (2003); Tarifa, Dal Vesco & Pacheco (2007) e Tachizawa, Pozo & Souza (2008).

Para Lima (2003), no estudo comparativo entre duas empresas de grande porte do setor de transporte ferroviário de cargas, a conclusão foi de que muitos embarcadores já perceberam que é importante reduzir os custos totais selecionando transportadores que mais agregam valor à cadeia. Já Tarifa, Dal Vesco & Pacheco (2007) realizaram um estudo em 76 cooperativas do agronegócio Paranaense e concluíram que dentre as estratégias de gerenciamento da cadeia de valor, predominou a preocupação com a obtenção da liderança em custos. E para Tachizawa, Pozo & Souza (2008), cujo estudo envolveu duas empresas de pequeno porte em Campo Limpo Paulista, o resultado aponta para o gerenciamento da cadeia de suprimentos propiciando a coordenação e redução do tempo do ciclo entre o pedido e a entrega do produto ao cliente. Desta forma, ocorre o gerenciamento do custo dentro do processo.

### 2.3.1. ANÁLISE DE REDE DE VALOR

Para Lewis (1992), empresas que atuam no mesmo ramo possuem normalmente os mesmos tipos de produtos, interesses mercadológicos, atividades de compra, operações e tecnologias. Estes processos similares acabam criando oportunidades de cooperação, possibilitando melhor acesso aos recursos e até a maior cobertura de mercado.

A formação das redes contribui para que nos ambientes de negócio, as empresas participantes tenham maior poder de competição, aumentando a promoção dos serviços, promovendo a oferta qualificada dos produtos e a economia em custos que os clientes tanto valorizam (Tachizawa, Pozo & Souza, 2008).

Considerando que o conceito de rede de valor está atrelado às empresas que geram valor aos seus clientes por meio dos relacionamentos entre eles, tanto de forma direta, quanto indireta (Stabell & Fjeldstad, 2002), faz-se então importante realizar a análise da rede de valor.

Para Wellman & Berkowitz (1988), uma das correntes de pesquisa sociológicas que se faz muito utilizada é a das redes sociais, que segundo os autores tornou-se um importante modelo de pesquisa social.

Para Emirbayer & Goodwin (1994), a análise de redes é uma ampla estratégia de investigação das estruturas sociais, suportada por características que são de certa forma um paradigma, como quando rejeita a explicação do comportamento humano ou do processo social.

Considerando as orientações de Porter (1985), verifica-se a sistematização com que a cadeia de valor divide as atividades variadas das empresas, permitindo assim que se analise como elas ocorrem de fato e como poderiam ser agrupadas.

Para Tarifa, Dal Vesco & Pacheco (2007), a cadeia de valor não é um conjunto de atividades independentes, mas pelo contrário, forma um sistema de atividades interdependentes e as atividades de valor realizadas pelas empresas estão relacionadas por meio de elos, dentro da chamada cadeia de valor. Já os elos entre as atividades, de acordo com os autores surgem quando:

- a mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes;
- o custo ou desempenho de atividades diretas é melhorado por meio de maiores esforços em atividades indiretas;
- atividades executadas dentro de uma empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo; e
- funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes.

Porter (1985), em seus estudos, apresenta quatro dimensões do chamado escopo competitivo que afetam a cadeia de valores, sendo eles: escopo do segmento, vertical, geográfico e da indústria.

Para o escopo do segmento, Porter (1985) delimita que é onde as atividades são compartilhadas, sendo necessário considerar as diferenças nas necessidades para atender diferentes segmentos de produtos, definindo assim como escopo amplo quando existem as inter-relações entre as cadeias de valor.

Relativo ao escopo competitivo, Porter (1985) diz que ele é vertical quando apresenta uma divisão de atividades entre uma empresa e seus fornecedores, canais e compradores, sendo que dependendo da empresa e da atividade envolvida, podem ocorrer redução ou aumento dos custos pela integração.

Já para o escopo geográfico, Porter (1985) relata que ele permite às empresas compartilharem ou coordenarem atividades de valor agregado para atender assim diferentes áreas geográficas. Deste modo, as inter-relações geográficas podem intensificar a vantagem competitiva se o compartilhamento ou a coordenação de atividades de valor sejam

direcionados à redução dos custos, mas nem todas as inter-relações resultam em vantagem competitiva.

Para Maciel (2007), análise de redes é o resultado da aplicação de determinados métodos para avaliação dos dados relacionais, os quais representam as ligações entre os atores, permitindo assim o mapeamento e a construção da estrutura onde ocorre a ação social.

Sob o prisma da análise de rede social, para Wasserman & Faust (1994), o chamado ambiente social pode ser definido como padrões ou regularidades nas relações entre organizações que interagem, sendo que o foco da atenção da análise deve estar no relacionamento, seus padrões e as implicações destas relações.

Para desenvolver plenamente uma estratégia de rede de valor, de acordo com Allee (2008), é necessário primeiro mapear as trocas de valor em toda a rede, sendo necessário conhecer 3 elementos:

- a) funções: pessoas reais ou participantes na rede que fornecem contribuições e realizam funções;
- b) entregáveis: são as “coisas” reais que se movem de um para outro; e
- c) transações (ou atividades): originam-se com um participante e terminam com outro.

Utilizando a análise de rede de valor para a conversão de valor, a mesma fornece uma nova perspectiva para entender os papéis que criam valor e relacionamentos, internos e externos, dos quais uma organização depende. Esta análise dos atores da organização no relacionamento interno e externo é compreendida como rede social (Allee, 2008).

### 2.3.2. ANÁLISE DE REDES SOCIAIS

A análise de redes, assim como as redes sociais, vem atraindo o interesse dos estudiosos e pesquisadores das ciências sociais, de forma cada vez mais ampla. As pesquisas sobre as redes sociais aumentaram consideravelmente nas várias áreas da administração, tanto no mundo, quanto no Brasil e isso pode ser visualizado nos estudos de diversos autores, como: Borgatti & Foster (2003), Cruz Filho (2006), Rossoni & Guarido Filho (2007) e Kirschbaum & Vasconcelos (2007).

O termo rede é atrelado muito vezes ao adjetivo social, no campo das ciências sociais, sendo utilizado por diversas disciplinas como a Antropologia; Sociologia; Ciências Políticas, da Comunicação e da Informação; dentre outras. Os estudos realizados sobre as redes sociais apresentam uma análise da sociedade considerando os vínculos de relação existentes entre os seres humanos, como os de atuação, compartilhamento, captação de recursos, formas de aprendizagem e demais. Especificamente na literatura das ciências sociais, são apresentadas duas classificações de redes sociais, sendo que uma considera as redes primárias, compostas por relações de familiaridade, parentesco, etc., as quais avaliam interações cotidianas entre as pessoas no processo de socialização autônomo, espontâneo e até informal; a outra classificação considera as redes secundárias que tratam dos interesses comuns e dividem seus conhecimentos, informações e experiências, sendo compostas por grupos, organizações e movimentos (Marteleto, 2018).

Para Wellman & Berkowitz (1988), uma das correntes de pesquisa sociológicas que se faz muito utilizada é a das redes sociais, que segundo os autores tornou-se um importante modelo de pesquisa social. Para Emirbayer & Goodwin (1994), a análise de redes é uma ampla estratégia de investigação das estruturas sociais, suportada por características que são de certa forma um paradigma, como quando rejeita a explicação do comportamento humano ou do processo social.

Segundo Rossoni & Guarido Filho (2007), existem diversas formas de analisar redes sociais, podendo assim ser utilizadas várias modalidades para avaliar as características das redes de cooperação, sendo as mais utilizadas nos estudos realizados:

- a) centralidade;
- b) coesão;
- c) análise posicional;
- d) análise de small worlds.

Um estudo que acaba evidenciando a consolidação do tema redes sociais, bem como comprova a existência de um campo de pesquisa permanente, é o das pesquisadoras Dal Vesco & Beuren (2012), ao analisarem a bibliometria e as redes num comparativo entre as principais características destas, com o enfoque *small words* e grau de centralidade. As pesquisadoras definiram como objetivo a identificação das redes sociais sobre a teoria da estrutura de propriedade, pesquisando e avaliando artigos publicados nos periódicos de alto impacto internacionais.

No conceito de redes sociais, a centralidade fica evidente nas relações interorganizacionais. É por meio das redes sociais que acontecem as trocas de informações

e recursos das organizações com o ambiente. Desta forma, os estudos corroboram para que o entendimento de que o conceito de redes é aplicado na dimensão intra e na dimensão interorganizacional (Williamson, 1996).

Uma característica fundamental das redes sociais é a informalidade nas relações interempresariais, a qual dispensa acordos ou contratos formais. O que as direciona é o intercâmbio da denominada mercadoria social, onde se destacam o prestígio, status, mobilidade profissional, dentre outros. Outro ponto importante é a divisão em redes simétricas e assimétricas, onde as simétricas são caracterizadas pela inexistência de poder centralizado e todos os participantes da rede compartilham a mesma capacidade de influência; já nas assimétricas, há a existência de um agente central cuja função é coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos e/ serviços entre as empresas que participam daquela rede (Amato Neto, 1999).

Para Cruz Filho (2006), pautando-se nos objetivos, as redes podem ou não ter cunho econômico, já que elas promovem as mudanças a partir da mobilização, organização e ação dos atores sociais. As redes se fortalecem devido à amplitude da sua influência, da mobilização local dos recursos, das competências e da solidariedade local. E ainda, existem vantagens comuns nas redes como é o caso dos custos de produção, a especialização e a experiência para aumentar a eficácia da rede.

Além de serem essenciais para o crescimento dos seres humanos, a informação e o conhecimento estão em todas as áreas de atuação humana, portanto, são competências valorizadas que geram benefícios sociais e econômicos, estimulam o desenvolvimento e ambas compõem recurso fundamental para formação e manutenção das redes sociais (Dal Vesco, Fernandes, & Roncon, 2014).

Para Fonseca (2015), as redes sociais possuem os seus atores distribuídos em uma área determinada de forma concentrada, podendo abranger todos os setores da sociedade de maneira colaborativa para atingirem um mesmo objetivo. Com este cenário, em tendo um objetivo comum e sendo este focado no atendimento das necessidades e expectativas sociais, predominam as relações informais nos seus atores.

## 2.4. RELADO INTEGRADO

Em todos os ramos nos quais as empresas atuam, existe uma evolução na competitividade entre elas. Parte disso é devido ao avanço da globalização, às novas exigências do mercado e dos consumidores, que se utilizam das informações existentes em redes, tornando-se assim mais criteriosos no momento da escolha do consumo. Para atender estas necessidades e tomar a decisão mais assertiva, as empresas buscam se adaptar e atualizar, tanto em processos quanto em tecnologia, escolhendo ferramentas que as auxiliem (Hollveg & de Souza Flores, 2015).

Os diversos públicos de relacionamento com as empresas – *stakeholders*, passaram a exigir que estas não divulgassem apenas demonstrativos de informações financeiras, mas também as não financeiras que explicitassem o posicionamento e políticas empresariais visando o desenvolvimento sustentável. Surge desta cobrança os chamados Relatos Integrados, cujo objetivo é demonstrar para *stakeholders*, especialmente os que proveem capital, a maneira como as empresas estarão gerando valor. Os Relatos Integrados, diferentemente das demonstrações contábeis e outros relatórios financeiros, tem foco na demonstração da geração de valor pelas empresas, no curto, médio e longo prazo (Mantovani, Jael, Lee, Bezerra & dos Santos, 2017)

Na perspectiva de criação de valor para os acionistas por meio do gerenciamento e crescimento do conhecimento dentro das organizações, Massingham, Massingham & Dumay (2019), desenvolveram sua pesquisa utilizando-se da ferramenta balanced scorecard (BSC), com a inclusão de medidas específicas de pensamento integrado. Os pesquisadores apontam que conceitos historicamente vagos de divulgação dos ativos intangíveis, especialmente aqueles ligados ao capital intelectual, que fazem parte da perspectiva de aprendizagem e crescimento dentro do balanced scorecard (BSC), se forem melhores definidos por meio do pensamento integrado e da criação de valor futuro, irão melhorar os chamados relatos integrados. Outro ponto destacado é que a perspectiva revisada do aprendizado e crescimento, somada às outras três perspectivas que compõem o BSC, podem demonstrar a criação de valor para os acionistas no longo prazo.

Um relato integrado busca explicar os recursos e os relacionamentos utilizados e afetados por uma organização e pressupõem a divulgação de dados verídicos e reais, no entanto, os pesquisadores Casonato, Farneti & Dumay (2019) detectaram em seu trabalho certo desalinhamento nas informações. Em sua pesquisa foi realizado um estudo de caso

considerando um banco australiano que havia sido abalado por um grande escândalo no ano de 2004, sendo considerados para o estudo de caso o período de avaliação de 2004 a 2013. A instituição bancária havia tentado reparar sua legitimidade por meio da divulgação de relatos integrados, no entanto, ao examinar os relatos oficiais e outras informações disponíveis em mídias diversas, os pesquisadores concluíram que haviam lacunas entre os relatos oficiais e as demais fontes, sendo que o discurso da instituição e suas ações estavam desalinhadas. Esta prática ocasionou um declínio da confiança dos públicos de relacionamento na instituição bancária.

O relato integrado surge com a visão de que os donos do capital pudessem ter acesso às informações das empresas de forma coesa e eficiente, nos relatórios destas, para que pudessem investir seu capital de maneira mais assertiva. O principal objetivo de um relato integrado é demonstrar como uma empresa gera valor no longo prazo, tanto para os donos do capital, como para os diversos públicos de relacionamento de uma organização: colaboradores, parceiros, fornecedores, clientes, governo e seus órgãos e a própria comunidade. Os relatos integrados normalmente não impõem indicadores de desempenho específicos ou métodos de divulgação, mas acabam tendo algumas exigências de conformidade e, por fim, possuem normalmente declaração dos gestores responsáveis pela governança, que assumem a responsabilidade pelas informações prestadas no relato.

Com o aumento da preocupação com as questões ambientais e de forma mais abrangente, como a sustentabilidade, surgem algumas iniciativas no mundo de se reportar práticas, processos e alguns resultados das empresas, em relatórios para os públicos de relacionamento (Kassai & Carvalho, 2012).

Com a incumbência de auxiliar empresas, governos e demais instituições na elaboração destes relatórios, surge a Global Reporting Initiative – GRI. A GRI é uma instituição sem fins lucrativos fundada em 1977, em Boston, transferida posteriormente para a Holanda, onde tem sua sede até hoje. Foi pioneira no desenvolvimento de diretrizes para os relatórios de sustentabilidade e passou por diversas modificações em suas versões, para se tornar um dos relatos integrados de maior credibilidade utilizado no mundo todo, sendo a última a chamada versão 4 do GRI, onde as organizações são estimuladas a reportar os impactos positivos e negativos considerados mais relevantes e estratégicos para seus negócios. Em sua estrutura de relato há princípios e indicadores apresentados pelas organizações, das dimensões econômica, social, ambiental e de governança. (Kassai & Carvalho, 2012).

O documento intitulado “The Future We Want”, que foi originado na RIO+20, Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável realizada no Rio de Janeiro em 2012, apresenta no parágrafo 47 o reconhecimento para a ferramenta do relato integrado. Para Kassai & Carvalho (2012), o relato integrado será a grande evolução na comunicação entre as empresas e seus stakeholders, passando a relatar não apenas as informações contábeis e financeiras, mas também aquelas não financeiras, objetivando demonstrar a geração de valor no longo prazo.

Um dos marcos importantes para a evolução dos chamados relatos integrados, foi a criação do *International Integrated Reporting Council* (IIRC), em 2010. Este Conselho Internacional é uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, criadores de padrões, profissionais de contabilidade e ONGs, liderados pelo Príncipe de Gales, com a missão de estabelecer relatórios e pensamentos integrados na prática comercial convencional, como norma nos setores público e privado, com a visão de alinhar a alocação de capital e o comportamento corporativo aos objetivos mais amplos de estabilidade financeira e desenvolvimento sustentável por meio do ciclo de relatórios e pensamentos integrados (IIRC, 2019).

O IIRC entende que comunicar a geração de valor será a evolução para os relatos integrados. Importante destacar que a GRI, também participa do IIRC e que os relatórios de sustentabilidade são elementos intrínsecos do relato integrado (IIRC, 2019).

Na avaliação do IIRC um relato integrado necessita explicar os recursos e relacionamentos utilizados e afetados pelas empresas, além de esclarecer a interação das empresas com o ambiente externo e os capitais, na geração de valor em todos os tempos. Na estrutura apresentada pelo IIRC, os capitais são classificados como financeiros, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural. Outro ponto de destaque para a estrutura sugerida pelo IIRC como um modelo de relato integrado, diz respeito ao estabelecimento de princípios básicos e elementos de conteúdo que devem orientar o conteúdo geral e final de um relato integrado (IIRC, 2019).

No modelo de relato integrado sugerido pelo IIRC os princípios básicos apresentam o conteúdo do relatório e a maneira como a informação é apresentada. Desta forma, os princípios básicos considerados na estrutura sugerida pelo IIRC, são os seguintes: 1) Foco estratégico e orientação para o futuro. 2) Conectividade da informação. 3) Relações com partes interessadas. 4) Materialidade. 5) Concisão. 6) Confiabilidade e completude. 7) Coerência e comparabilidade. Já dentro dos elementos de conteúdo sugeridos pelo IIRC, considera-se que todos devem estar vinculados e que não são individualmente excludentes,

sendo sua composição: 1) Visão geral organizacional e ambiente externo. 2) Governança. 3) Modelo de negócios. 4) Riscos e oportunidades. 5) Estratégia e alocação de recursos. 6) Desempenho. 7) Perspectiva. 8) Base para apresentação (IIRC, 2019). Esta estrutura sugerida pelo IIRC tende em suma identificar as informações a serem divulgadas em um relato integrado, para todos os tipos de organização, sendo que a sua utilização deve possibilitar a avaliação da capacidade de geração de valor daquela organização (IIRC, 2019).

## 2.5. EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO

No contexto dos ativos intangíveis, pode-se destacar o crescimento da sua importância na composição do valor das organizações, as quais estão aumentando nos últimos anos a participação dos intangíveis em relação aos tangíveis, na composição final do seu valor (Lev, 2000; Kayo, 2002; Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018); França, 2004; Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018)).

Já sobre rede de valor, é importante lembrar-se da origem, cujo termo inicial cadeia de valor foi definido por Porter (1985), descrevendo como as empresas se organizavam para obter vantagem competitiva, utilizando como chave para isso a organização das suas atividades de forma totalmente integrada, assegurando eficiência e eficácia.

Evoluindo na história, diversos pesquisadores aprofundaram suas pesquisas sobre o tema e concluíram que quando as empresas gerenciam as suas cadeias de valor, tem como retorno a obtenção de maior vantagem competitiva (Lima, 2003; Tarifa, Dal Vesco & Pacheco, 2007; Tachizawa, Pozo & Souza, 2008).

Desta forma, considerando a importância dos dois temas e o fato da cooperativa de trabalho médico de Cascavel, objeto de estudo, não mensurar nem ao menos os seus indicadores qualitativos dos ativos intangíveis e também não ter ainda a análise da sua rede de valor, tem-se aí um *gap* para aprofundamento deste estudo e ao final verificar a possibilidade de concluir um relato integrado da conversão de valor de ativos intangíveis na rede de relações da cooperativa médica.

Assim, apresenta-se a seguir problemas similares no Brasil e no mundo, encontrados na análise da literatura.

Ao analisar o estudo de Santos, et al. (2006), sob o título “Ativos Intangíveis: Fonte de vantagem competitiva”, cuja proposta foi identificar a existência de um relacionamento

entre os ativos intangíveis e a vantagem competitiva, obtendo como resultado ao final, que existem inúmeros ativos intangíveis relacionados ao marketing, aos clientes, baseados em contratos, relacionados à tecnologia ou aos fatores geradores de *goodwill*, desta forma, os autores confirmaram a existência de um estreito relacionamento entre os ativos intangíveis e a vantagem competitiva. Dentre as lacunas de pesquisa sugeridas pelos autores está a indicação de estudos futuros individualizados sobre determinados ativos, como por exemplo as marcas, em diversas cadeias produtivas; e a utilização do instrumento de pesquisa com outro enfoque, como o estudo de uma cadeia produtiva específica.

Já no estudo do pesquisador Santos (2015), intitulado “Evidências dos ativos intangíveis no contexto brasileiro: representatividade, caracterização, percepção de mercado e desempenho”, procurou demonstrar um perfil de todos os ativos de natureza intangível divulgados nos relatórios contábeis das maiores companhias de capital aberto brasileiras. Os resultados evidenciam que o valor de mercado está em média cerca de quatro vezes do valor contábil e que há uma distinta média de desempenho em relação aos maiores graus de intangibilidade. É sugerido como estudo futuro a continuidade do estudo no horizonte longitudinal, com a inserção da variável *disclosure* contábil normativo, devido às inúmeras limitações encontradas no método de pesquisa, decorrentes de especificidades como a restrição ao contexto corporativo brasileiro e a não consideração das exigências de divulgação contábil sobre os intangíveis, dentre outras.

Outro estudo focado nos intangíveis tem como título “Capital Intelectual e rentabilidade das Melhores empresas para trabalhar”. Sua temática avalia se os recursos intangíveis influenciam a criação de valor sobre a relação entre a evidenciação de itens de capital intelectual e a rentabilidade dos ativos das “Melhores empresas para você trabalhar” listadas no Guia 2012, da revista *Você S/A*. Dentre os resultados apresentados destaca-se que a evidenciação do capital intelectual contribui estatisticamente ( $p\text{-value} = 0,0784$ ) para o aumento do índice de rentabilidade dos ativos. Para estudos futuros os autores sugerem utilizar o índice de Q de Tobin, além de relacionar as características de gerenciamento do conhecimento, aprendizado interorganizacional e traços de liderança, com o desempenho organizacional. (de Freitas Rêgo, Magalhães Correia, da Costa Lima, & Olavo Quand, 2018).

Ainda sobre os intangíveis, tem-se o estudo denominado “Evidenciação dos Ativos Intangíveis pelas Empresas do Setor de Energia Elétrica Listadas na BM&FBovespa”. Neste estudo sugere-se a verificação de quais itens compõem os ativos intangíveis evidenciados no balanço patrimonial das empresas de energia elétrica, participantes do

Nível 1, 2 e Novo Mercado da BM&FBovespa (níveis de classificação de governança corporativa da Bovespa), no período de 2006 a 2008. Os resultados apontam uma maior evidencição dos ativos intangíveis pelas empresas e aumento da participação dos percentuais de intangíveis em relação ao ativo fixo. Os autores sugerem acompanhar as escolhas contábeis quanto à evidencição de tais ativos, para identificar os impactos da adoção das normas internacionais, tanto para empresas do setor de energia elétrica, quanto para outros setores, podendo até ser avaliado comparativos entre setores (de Moura, Fank, & Varela, 2012).

Referente ao estudos que falam sobre as redes, importante destacar o artigo intitulado “A Influência das Redes de Relações Corporativas no Desempenho das Empresas do Novo Mercado da BOVESPA”, nele os autores buscaram analisar o papel do conselho de administração a partir da análise de redes sociais no Brasil, verificando possíveis associações entre o nível de centralidade, densidade e coesão dos conselhos e o desempenho da firma. A amostra de pesquisa envolveu 615 conselheiros de administração das 90 empresas listadas no Novo Mercado da Bovespa em 2007. Ao final do estudo concluiu-se que as organizações mais bem posicionadas nas redes de relações corporativas tendem a apresentar maior rentabilidade e menor endividamento (Rossoni & Martelanc, 2007).

Ainda sobre o tema redes, destaca-se o estudo de Beuren, Dani, Dal Vesco, & Krespi (2014), sob o título “Redes sociais na estrutura de capital das empresas de serviço de utilidade pública e de telecomunicações”. O estudo procurou verificar a estrutura da participação societária por meio das redes de relacionamento corporativas e pessoais nas empresas de serviço de utilidade pública e de telecomunicações (telefonia fixa e móvel) listadas na BMF&Bovespa. Como conclusão, verificou-se que as redes de relacionamento corporativas e pessoais, nas participações societárias do capital social das empresas de utilidade pública e de telecomunicações (telefonia fixa e móvel) listadas na BMF&Bovespa, possuem aspectos sociais e estruturais diversos.

Outro artigo que se destaca no tema de redes é o da pesquisadora Allee (2008), intitulado “Análise de rede de valor e conversão de valor de ativos tangíveis e intangíveis”. Neste estudo, a pesquisadora objetivou o fornecimento de exemplos e detalhes técnicos para a condução de análise de rede de valor que aborda a conversão e utilização de ativos intangíveis. O artigo fornece um alto nível de detalhes sobre o método de análise e *insights* de sua aplicação prática em uma série de questões de negócios. São fornecidas dicas sobre como integrar a metodologia com outras abordagens de análise de negócios e preenche uma

lacuna entre teoria e prática para gerentes, executivos, analistas e pesquisadores. Outro ponto importante é que este estudo foi a primeira publicação detalhada da análise do método de rede de valor.

Sobre o tema redes, destaca-se o artigo intitulado “Cadeias de valor e outros processos”, onde o pesquisador Harmon (2009) faz uma análise crítica para as diversas formas de abordagem que surgiram sobre o tema cadeias de valor, como exemplo fluxos de valor, redes de valores e sistemas de valores, ressaltando que seria útil ter algum acordo comum sobre os termos básicos. Harmon relembra que Porter (o introdutor do tema) sugere que uma cadeia de valor inclui não apenas processos operacionais ou centrais, como operações e marketing e vendas, mas também todos os processos gerais, como tecnologia da informação, recursos humanos e gerenciamento corporativo.

Quanto ao tema relato integrado gerencial Beretta, Demartini & Trucco (2019), avaliaram os relatórios de empresas listadas na Europa entre 2011 e 2016, disponíveis em banco de dados específicos de exemplos de práticas de relatos integrados, para analisar como o conteúdo e a divulgação específica do capital intelectual estariam associadas ao desempenho das empresas. Em sua conclusão, foi evidenciado que na medida em que o tom otimista do capital intelectual aumenta, cresce também o desempenho não financeiro das empresas, mensurado nos aspectos ambientais, sociais e de governança.

Neste contexto, a presente pesquisa tratou os ativos intangíveis como fonte de formulação de estratégia integrando a percepção dos gestores de acordo com a análise de rede e comparando os indicadores do relato integrado utilizado pela organização para a tomada de decisão. Esta correlação, permitiu suprir uma lacuna ao apresentar uma ferramenta de identificação dos ativos intangíveis que agregam valor para a organização, apresentando estratégias a serem adotadas com objetivo de potencializar os ativos intangíveis que geram maior valor para a organização.

### **3. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA**

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na realização desta pesquisa e a condição e análise e coleta de dados. Desta forma a estrutura do presente capítulo se divide em delineamento da pesquisa, procedimentos de coletas de dados, procedimentos de análise dos dados e limitações dos métodos e técnicas estabelecidas.

#### **3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, onde essa caracterização tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre fatores e normalmente se utiliza de técnicas padronizadas de coleta de dados Raupp & Beuren (2006), Andrade (2002), Trivinos (1987). Neste sentido, essa pesquisa é descritiva pois permitiu construir uma ferramenta de validação dos fatores agregadores de valor para subsídio de formulação de estratégias com foco nos ativos intangíveis, redes e relato integrado no setor de cooperativas médicas.

Quanto aos procedimentos, a maneira em que o estudo foi conduzido, adotou-se o estudo de caso. De acordo com Raupp & Beuren (2006), um estudo de caso tem como principal característica a concentração do estudo em um único caso. Já Yin (2002) destaca que o estudo de caso permite uma investigação que preserva a característica sistêmica da organização como os processos organizacionais e administrativos. Este trabalho focou a investigação em uma cooperativa de trabalho médico de Cascavel.

Com relação a abordagem do problema, essa pesquisa científica caracteriza-se como qualitativa, onde Richardson (1999) descreve que a abordagem qualitativa permite descrever a complexidade do problema, interação de variáveis, compreensão e classificação de processos dinâmicos por grupos sociais. Raupp & Beuren (2006) descrevem que na pesquisa qualitativa permitem análises mais profundas em relação ao fenômeno que se estuda, destacam ainda que a abordagem qualitativa destaca as características não observadas por meio de um estudo quantitativo.

Segundo Batista, Fernández & Hernández Sampieri (2006), a pesquisa científica tem os enfoques qualitativo e quantitativo, relatam ainda que o enfoque qualitativo é indutivo e implica na imersão inicial em campo, interpretação contextual, flexibilidade, questões e coleta de dados da pesquisa, conforme Figura 1.

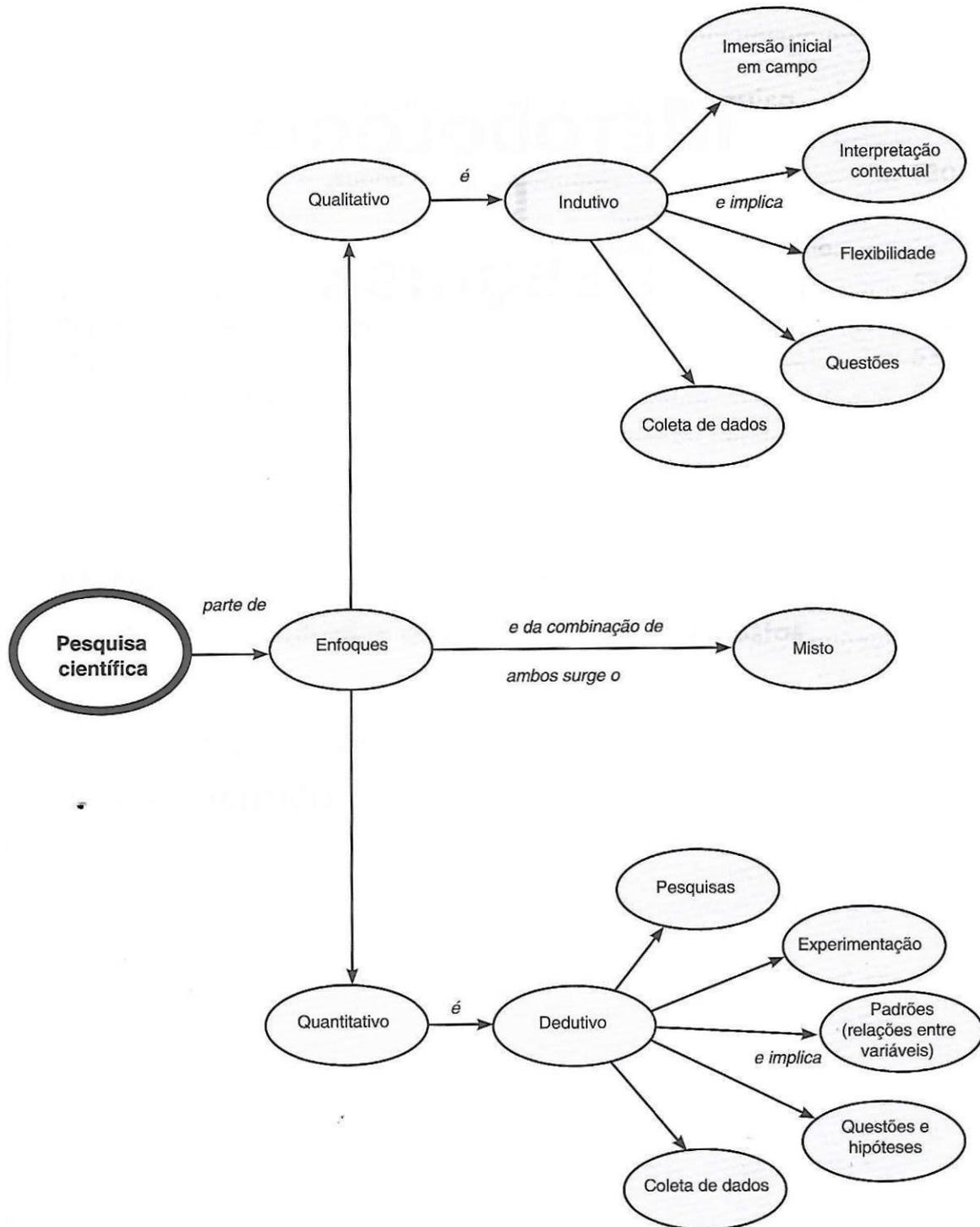


Figura 1: Modelo integrado de enfoque qualitativo e quantitativo  
 Fonte: Reimpressão de Metodología de la Investigación. (p. 2)

Como forma de coleta de dados, foi utilizada a aplicação de questionários, entrevistas semiestruturadas, análises em documentos e relatórios, utilização de indicadores de rede além da participação da pesquisadora em reuniões na cooperativa de trabalho médico de Cascavel. A pesquisa ocorreu no período de novembro de 2018 a setembro de 2019.

### 3.2. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

Nesta pesquisa, a partir do modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), foi construída uma ferramenta adaptado à realidade da cooperativa, ou seja, os indicadores originais para cada quadrante de mensuração dos ativos intangíveis foram avaliados pelo *controller*, mantendo a visão do pesquisador onde os direcionadores processos e estrutural estão ligados ao passado-presente, enquanto que os humanos e ambiental (relacional) estão ligados ao presente-futuro. O controller avaliou os indicadores originais considerando a visão do pesquisador, atrelada aos principais indicadores e processos utilizados pela cooperativa, sendo eles: SIAS – Sistema de Indicadores para Análise e Acompanhamento das Singulares do Paraná, o Relatório Integrado Gerencial e o Relatório de Sustentabilidade GRI (Global Reporting Initiative), para definir quais seriam os indicadores que iriam compor o instrumento de pesquisa.

Com relação à análise de redes sociais sob uma perspectiva conceitual, utilizou-se a abordagem de Fonseca (2015) que considera como uma metodologia aplicada ao estudo das relações entre atores com objetos de qualquer natureza (BORGATTI et al., 2002). Segundo Wellman (1993), a análise de redes sociais como método é originalmente estruturalista. Nesse contexto, alguns principais conceitos merecem ser esclarecidos. As principais tipologias de redes para análise nesta pesquisa foram:

Redes simétricas: são compostas por relacionamentos por atores com a mesma capacidade de influência, ou seja, não apresentam formas de poderes diferenciados entre si (AMATO NETO, 1999);

Redes assimétricas: são caracterizadas pela presença de agentes centrais, ou seja, que têm formas de poderes diferenciados aos demais (AMATO NETO, 1999).

Além das tipologias acima, Cruz (2012) enfatiza que algumas medidas de análise de redes merecem especial atenção, dentre elas, segundo Lorrain e White (1971), destacam-se

medidas como centralidade de grau, centralidade de proximidade, centralidade de intermediação, densidade, distância geodésica, quantidade de subgrupos entre outros.

Nesta pesquisa utilizou-se a centralidade de grau (CD), também conhecida como *degree*, que demonstra o número de laços que um ator possui com outros atores em uma rede (FREEMAN, 1979). Tal medida é mensurada pela divisão do grau do nó ( $d(n_i)$ ) pelo grau máximo que um nó qualquer possa ter ( $g-1$ ), sendo calculado conforme equação <sup>1</sup>.

$${}^1CD(n_i) = d(n_i) / g-1$$

$$\text{sendo } 0 \leq CD(n_i) \leq 1$$

Utilizou-se ainda a quantidade de nós apresentada por cada ator em cada variável de ativo intangível para entender o grau de relevância desta variável na geração de valor conforme percepção dos atores.

### 3.3. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

O estudo de caso para avaliação dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis foi realizado com colaboradores de nível tático e estratégico e conselheiros de administração da cooperativa de trabalho médico de Cascavel – Unimed Cascavel. A cooperativa fundada em 1989 é considerada uma operadora de médio porte de acordo com a classificação da agência reguladora ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar, que considera de médio porte as operadoras que possuem entre vinte mil e cem mil beneficiários em sua carteira de clientes. Em 31 de dezembro de 2018 a cooperativa apresentou o número de 89.233 clientes, contando com um quadro de 577 médicos cooperados e 275 colaboradores. A rede prestadora tem credenciados 23 hospitais, 27 laboratórios e 109 clínicas. Como negócio, a cooperativa é uma operadora de plano de saúde.

O contato inicial foi estabelecido com o presidente da cooperativa em novembro de 2018, que imediatamente autorizou a realização deste estudo. O próximo passo foi a reunião com o Controller da Cooperativa, realizada ainda em novembro de 2018, sendo aplicada uma entrevista semiestruturada, tendo como base o modelo adaptado de Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018) com o objetivo de identificar os indicadores possíveis para cada quadrante de mensuração dos ativos intangíveis, que na sequência foram utilizados para a construção do instrumento de coleta de dados, conforme apêndice B, que foi aplicado para as lideranças da cooperativa.

Para a aplicação do instrumento de pesquisa, conforme apêndice B, para identificação dos ativos intangíveis em comum acordo com a direção da cooperativa, foi realizada uma reunião com as lideranças técnicas de nível tático e estratégico, na sede da mesma, onde se procurou explanar rapidamente sobre o tema dos ativos intangíveis, sendo detalhado após o conteúdo do instrumento de pesquisa. O instrumento, conforme apêndice B, foi encaminhado para os 51 líderes técnicos do nível tático e estratégico, por e-mail, com o anexo da pesquisa em Excel. Desta amostra que teve prazo até abril de 2019, 31 líderes responderam à pesquisa.

Com o intuito de ampliar esta amostra e envolver os membros do conselho maior da cooperativa que é o conselho de administração, no início de março de 2019 foi realizada uma reunião com os 8 conselheiros que compõem este órgão, sendo também explanado rapidamente sobre os intangíveis e detalhado o instrumento de pesquisa, enviado posteriormente para conselheiro por e-mail, com o anexo da pesquisa em Excel. Desta amostra, houve 7 respondentes. Assim, totalizou-se 38 respondentes que retornaram a pesquisa.

Na análise de estrutura de rede, os dados foram submetidos à análise de redes sociais, por meio do sistema UCINET, software de análise de redes, desenvolvido nos laboratórios Analytic Technologies, na University of Greenwich – Reino Unido. Para Borgatti, Everett e Freeman (2002), o sistema tem foco nos aspectos relacionais dos dados a serem coletados, tendo como objetivo realizar o levantamento de propriedades e conteúdos provenientes da interação entre unidades independentes, identificando os atores, suas estruturas e a forma de gestão. A partir da elaboração da matriz de adjacência, parte-se para análise dos dados. Em estudos de redes sociais são considerados como elementos primários os elos entre os nós da rede (sua existência ou não), e como elementos secundários os atributos dos atores (raça, sexo, localização geográfica, etc). O software proporciona a operacionalização da teoria dos grafos - graph theory como um método descritivo baseado na visão da rede como um conjunto de nós unidos por elos. A presente metodologia de análise utiliza gráficos a serem analisados de forma descritiva e matrizes quadradas, também conhecidas como sociomatrizes (X). As matrizes permitem a visualização de relações e padrões que dificilmente seriam percebidos nos sociogramas de pontos e linhas. Geralmente desconsidera-se a diagonal da matriz por tratar-se de uma autoescolha, embora a regra dependa do tipo de relação a ser analisada. Nas matrizes, as linhas (g) representam os elos enviados, enquanto as colunas (h) representam os elos recebidos ou “j”. Os elos enviados e recebidos possuem importantes implicações nos cálculos de graus de

centralidade, sendo base fundamental para a resultante (ROSSONI; MARIETTO; SILVA, 2009).

Para entender os dados coletados no instrumento de pesquisa, conforme apêndice B, dos ativos intangíveis e relacionar os indicadores de rede com o valor agregado, utilizou-se a análise descritiva dos dados por quadrante conforme o modelo proposto por Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018): Humano, processos, estrutural e relacional.

Comparou-se a quantidade de nós da centralidade de grau da rede com os índices de ativos intangíveis dos respondentes de acordo com cada quadrante. O resultado foi o ranking das fatores de ativos intangíveis que mais geram valor agregado por quadrante analisado de acordo com a percepção dos respondentes.

### 3.4. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EMPREGADAS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

A primeira etapa da análise compreendeu na construção do questionário a partir do modelo de Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018) de acordo com a gestão da Cooperativa de serviços médicos e a mensuração dos indicadores qualitativos na aplicação do questionário para os gestores e análise da estatística descritiva caracterizando assim os indicadores qualitativos dos ativos intangíveis. De acordo com da Silva, Wanderley, & Santos (2010), a utilização da estatística descritiva permite, por meio de um conjunto de técnicas, compreender melhor o comportamento, variabilidade e valores atípicos que compõe determinada amostra ou população, permitindo a descrição de várias características.

A segunda etapa também compreendeu a análise descritiva dos dados, mapeando a estrutura de rede de relações da cooperativa, com a utilização da análise de rede, a identificação dos ativos intangíveis que geram maior e menor valor comparando com o relato integrado gerencial da cooperativa médica, e por fim, a apresentação de estratégias de acordo com os resultados de geração de valor dos ativos intangíveis.

O Quadro 3 demonstra a representação metodológica da pesquisa, situando os objetivos, forma de coleta de dados, amostra, forma de análise de dados e os resultados alcançados.

Passo	Objetivo	Forma de coleta de dados	Amostra	Forma de análise de dados	Resultado Alcançado
1	Estruturar o referencial teórico	Pesquisa bibliográfica	-	Análise bibliométrica	Referencial teórico
2	Construir o modelo de indicadores qualitativos dos ativos intangíveis para cooperativa médica.	Entrevista semiestruturada	1 <i>controller</i>	Análise descritiva	Construção do modelo de indicadores qualitativos dos ativos intangíveis para cooperativa médica.
3	Mensurar os indicadores qualitativos dos ativos intangíveis na percepção dos gestores da cooperativa médica.	Questionário	51 gestores	Estatística descritiva	Mensuração dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis na percepção dos gestores da cooperativa médica.
4	Mapear a estrutura de rede das relações dos gestores na cooperativa médica conforme os indicadores qualitativos dos ativos intangíveis.	Questionário	51 gestores	Análise de rede	Mapeamento da estrutura de rede das relações dos gestores na cooperativa médica conforme os indicadores qualitativos dos ativos intangíveis.
5	Identificar os indicadores qualitativos de ativos intangíveis que geram maior e menor valor comparando com o relato integrado da cooperativa médica.	Pesquisa documental	<i>Ranking</i> dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis.  Relato Integrado Gerencial	Análise descritiva	Identificação dos indicadores qualitativos de ativos intangíveis que geram maior e menor valor comparando com o relato integrado da cooperativa médica.
6	Apresentar estratégias para a cooperativa médica de acordo com o relato integrado e resultado dos indicadores qualitativos de ativos intangíveis.	Pesquisa documental	<i>Ranking</i> dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis.  Relato Integrado Gerencial	Análise descritiva	Apresentação das estratégias para a cooperativa médica de acordo com o relato integrado e resultado dos indicadores qualitativos de ativos intangíveis.

Quadro 3 – Representação metodológica integrada da pesquisa  
Fonte: Própria autora (2019)

Para estruturar o referencial teórico da pesquisa, a coleta de dados foi a análise dos materiais para a compreensão dos fenômenos pesquisados. A busca envolvendo o tema foi realizada por meio de livros, artigos, teses, dissertações, revistas e publicações. Os conteúdos pesquisados demonstram as implicações teóricas e práticas que o tema contempla. Especificamente para a coleta dos dados bibliográficos envolvendo artigos, dissertações e teses, foi utilizada a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), e as bases de dados Ebsco, Scopus e Web Of Science.

Além das bases descritas no parágrafo anterior, ainda, foram selecionados artigos através da busca na base de dados da plataforma Sucupira da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), classificados no sistema de Qualis de Periódicos, com evento de classificação de periódicos relativos ao quadriênio 2013-2016, na área de avaliação Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.

Para a realização das pesquisas foi analisado inicialmente os títulos, sendo utilizado para isso os seguintes descritores em português e inglês: (1) ativos intangíveis/ intangible assets, (2) rede de valor/ value network, (3) redes sociais/ social networks, (4) relato integrado gerencial / integrated management report.

As consultas para esta pesquisa foram realizadas inicialmente nos meses de outubro e novembro de 2018. No entanto, foram realizadas novas consultas para a conclusão desta pesquisa, até o mês de abril de 2019.

Para construir o modelo de indicadores qualitativos dos ativos intangíveis para cooperativa médica, utilizou-se a Entrevista Semiestruturada, conforme Apêndice A, que realizada com o controller da Cooperativa conforme ata da reunião, para construção do modelo de indicadores qualitativos dos ativos intangíveis para cooperativa médica, partindo do modelo adaptado de Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018). Com essa coleta de dados, foi concluído o instrumento, conforme Apêndice B. Este instrumento contempla 55 questões com vistas a atender o objetivo proposto de mensuração dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis, e se divide em quatro seções.

A primeira seção é composta por quatorze perguntas que objetivam caracterizar os indicadores da dimensão “Humano” dos ativos intangíveis. Para isso foram utilizadas as seguintes questões: 1) Acessibilidade ao sistema de informação. 2) Administração superior ou governança corporativa. 3) Alinhamento dos recursos humanos com a estratégia empresarial. 4) Aprendizado sistêmico organizacional e individual. 5) Autonomia e flexibilidade dos recursos humanos. 6) Capacitação e investimentos em recursos humanos. 7) Condições de trabalho. 8) Desempenho profissional. 9) Saúde e segurança no trabalho. 10) Inteligência competitiva, formulação e aplicação de estratégias. 11) Política de estímulos (ou incentivos) profissionais. 12) Política de redução de desperdício e retrabalho. 13) Produção de conhecimento estruturado: manuais, processos. 14) Satisfação dos funcionários.

A segunda seção, composta por treze perguntas, caracteriza os indicadores da dimensão “Processos”, sendo utilizadas as seguintes questões: 1) Estrutura e fluxo do controle. 2) Pesquisa e desenvolvimento. 3) Processo de comunicação. 4) Processo de

informatização. 5) Processo de inovação de produtos/serviços. 6) Processo de qualidade. 7) Processo de redução de custos. 8) Processo operacional. 9) Processos da administração superior. 10) Processos de avaliação de desempenho. 11) Processos via internet. 12) Serviço pós-venda. 13) Sistemas de informação - aquisição de tecnologia.

A terceira seção, com quatorze perguntas, caracteriza os indicadores da dimensão “Estrutural”, sendo composta pelas seguintes questões: 1) Equipamentos. 2) Espaço físico. 3) Estrutura produtiva. 4) Iluminação, ventilação e limpeza. 5) Inovações e pesquisa de estrutura. 6) Instalações administrativas. 7) Instalações sanitárias - adequação e limpeza. 8) Manutenção e conservação das instalações físicas. 9) Manutenção e conservação dos equipamentos. 10) Postos de trabalho. 11) Projetos estruturais. 12) Recursos audiovisuais e multimídia. 13) Rede de comunicação (internet). 14) Tecnologia de informação aplicada à empresa.

Por fim, a quarta seção, com quatorze perguntas que caracterizavam a dimensão “Relacional”, apresenta as seguintes questões: 1) Aquisição/manutenção de clientes. 2) Certificação de produtos. 3) Desenvolvimento organizacional. 4) Direitos. 5) Inteligência competitiva. 6) Licenças. 7) Marcas/Patentes. 8) Missão institucional. 9) Redes de relacionamento. 10) Políticas ambientais e sociais. 11) Prêmios de qualidade de produto. 12) Ambiente regulatório e restrições legais. 13) Visão e objetivos organizacionais. 14) Serviços associados a produtos e pós-vendas.

Resultado alcançado: Construção do modelo de indicadores qualitativos dos ativos intangíveis para cooperativa médica.

Para mensurar os indicadores qualitativos dos ativos intangíveis na percepção dos gestores da cooperativa médica, foi aplicado o questionário para os 51 gestores da cooperativa. Foi solicitado aos respondentes que primeiramente escolhessem sete indicadores para cada um dos quatro quadrantes do instrumento (Humanos, Processos, Estrutural e Relacional). Na sequência, deveriam avaliar cada indicador com uma nota de zero a sete, conforme pontuação estabelecida no modelo base de Hoss (2008). E, finalizando, os respondentes deveriam justificar suas escolhas dos indicadores, descrevendo exemplos, pontos fortes e/ou fracos. Com base nos indicadores qualitativos dos intangíveis, foram classificados os três melhores pontuados em cada quadrante para efeito da análise de conversão de valor de ativos intangíveis.

Resultado alcançado: Mensuração dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis na percepção dos gestores da cooperativa médica.

Para mapear a estrutura de rede das relações dos gestores na cooperativa médica conforme os indicadores qualitativos dos ativos intangíveis utilizou-se o mesmo questionário para a mensuração dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis que possibilitou identificar os atores e seus setores relacionando a interação dos indicadores de rede entre si.

Resultado alcançado: Mapeamento da estrutura de rede das relações dos gestores na cooperativa médica conforme os indicadores qualitativos dos ativos intangíveis.

Para identificar os indicadores qualitativos de ativos intangíveis que geram maior e menor valor comparando com o relato integrado da cooperativa médica utilizou-se a pesquisa documental que teve a análise documental como base nos relatórios da análise de rede bem como as planilhas do resultado do questionário com a mensuração dos fatores mensuradas de ativos intangíveis e o comparativo com o relato integrado gerencial da cooperativa médica. O ranking das fatores de ativos intangíveis e os nós da mensuração de rede permitiram entender quais são as fatores que mais geram valor e as que menos geram valor.

Resultado alcançado: Identificação dos indicadores qualitativos de ativos intangíveis que geram maior e menor valor comparando com o relato integrado da cooperativa médica.

Para apresentar estratégias para a cooperativa médica de acordo com o relato integrado e resultado dos indicadores qualitativos de ativos intangíveis utilizou-se a pesquisa documental com o resultado da geração de valor do ranking dos fatores de ativos intangíveis distribuídas nos quatro quadrantes, comparando com o relato integrado gerencial da cooperativa médica, destacando as possíveis estratégias conforme os indicadores de ativos intangíveis com menor valor agregado e que não são monitorados pelo relato integrado gerencial. Segundo o modelo de Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), os fatores que obtiveram a média acima de 3,5 são as que geram valor.

Resultado alcançado: Apresentação de estratégias para a cooperativa médica de acordo com o relato integrado e resultado dos indicadores qualitativos de ativos intangíveis.

### 3.5. LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Foram considerados quatro critérios de validade para as limitações dos métodos e técnicas da pesquisa, que seguem uma classificação específica de acordo com (Yin, 2001).

Validade dos constructos. Identificamos algumas ameaças para desenvolver a construção do instrumento de pesquisa e adotaram-se as seguintes ações para mitigá-lo. A entrevista com o controler foi realizada na cooperativa e para não resultar em viés pessoal, comparou-se as variáveis selecionadas com as variáveis de quatro cooperativas médicas de igual porte para validar se o questionário tem alguma semelhança de análise por parte da alta gestão.

Validade interna. No estudo de caso, identificou-se diferentes ameaças, como as perguntas da pesquisa que podem não focar nos aspectos mais importantes relacionados aos ativos intangíveis da cooperativa de serviços médicos. Mitigou-se esse risco por meio de discussões com os gestores da cooperativa, revisando artigos importantes mapeados no estudo.

Validade externa. Como o estudo de caso foi executado em apenas uma cooperativa de serviços médico, é difícil fazer generalizações. As evidências e as discussões neste estudo são delimitadas para as cooperativas de serviço médico de médio porte. Assim, embora as conclusões e discussões possam ser generalizadas para cooperativas de serviços médicos de grande ou pequeno porte, devemos não realizar porque os desafios e problemas podem ser diferentes.

Confiabilidade. Preocupa-se em que medida os dados e a análise dependem da pesquisadora especificamente. Hipoteticamente, se outro pesquisador posteriormente conduzir o mesmo estudo, o resultado deveria ser o mesmo. Por isso o uso de uma diretriz para projetar e relatar o estudo de caso, bem como a definição de protocolo de estudo é necessário. Neste estudo, o estudo de caso, processo de entrevista, modelo de ativos intangíveis utilizado na construção do instrumento de coleta e análise dos dados e algumas notas sobre as observações do relato integrado da cooperativa devem ser utilizados na mesma proporção para que demais pesquisadores possam replicar a análise respeitando a confidencialidade da cooperativa.

#### **4. CONTEXTO DO PROJETO OU DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Com os resultados deste trabalho construiu-se uma ferramenta para validar os fatores agregadores de valor que sirvam de subsídio para formulação de estratégias com foco nos ativos intangíveis, redes e relato integrado, no setor de cooperativas médicas.

Em um primeiro momento, construiu-se o modelo de indicadores qualitativos para a cooperativa médica para que em seguida pudessem ser mensurado os indicadores de acordo com a percepção dos gestores.

Em seguida mapeou-se a estrutura da rede das relações dos gestores conforme os indicadores qualitativos de ativos intangíveis, identificando aqueles que geraram maior e menor valor comparando com o relato integrado da cooperativa.

Ao final, apresentou-se as estratégias para a cooperativa médica de acordo com o relato integrado e o resultado dos indicadores qualitativos de ativos intangíveis.

Neste contexto, a presente pesquisa tratou os ativos intangíveis como fonte de formulação de estratégia integrando a percepção dos gestores de acordo com a análise de rede e comparando os indicadores do relato integrado utilizado pela organização para a tomada de decisão. Esta correlação, permitiu suprir uma lacuna ao apresentar uma ferramenta de identificação dos ativos intangíveis que agregam valor para a organização, apresentando estratégias a serem adotadas com objetivo de potencializar os ativos intangíveis que geram maior valor para a organização. No tópico seguinte apresenta-se o método e técnica de pesquisa que auxiliam a produção técnica.

## 5. TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

Nesta seção apresenta-se detalhadamente as atividades desenvolvidas para validar os fatores agregadores de valor que sirvam de subsídio para formulação de estratégias com foco nos ativos intangíveis, redes e relato integrado, no setor de cooperativas médicas.

### 5.1. INDICADORES QUALITATIVOS DOS ATIVOS INTANGÍVEIS

Os indicadores qualitativos dos ativos intangíveis da cooperativa médica foram divididos em quatro quadrantes conforme o modelo proposto por, Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018) e Hoss, Rojo, Grapeggia, Sousa, Lezana & Dal Vesco (2010).

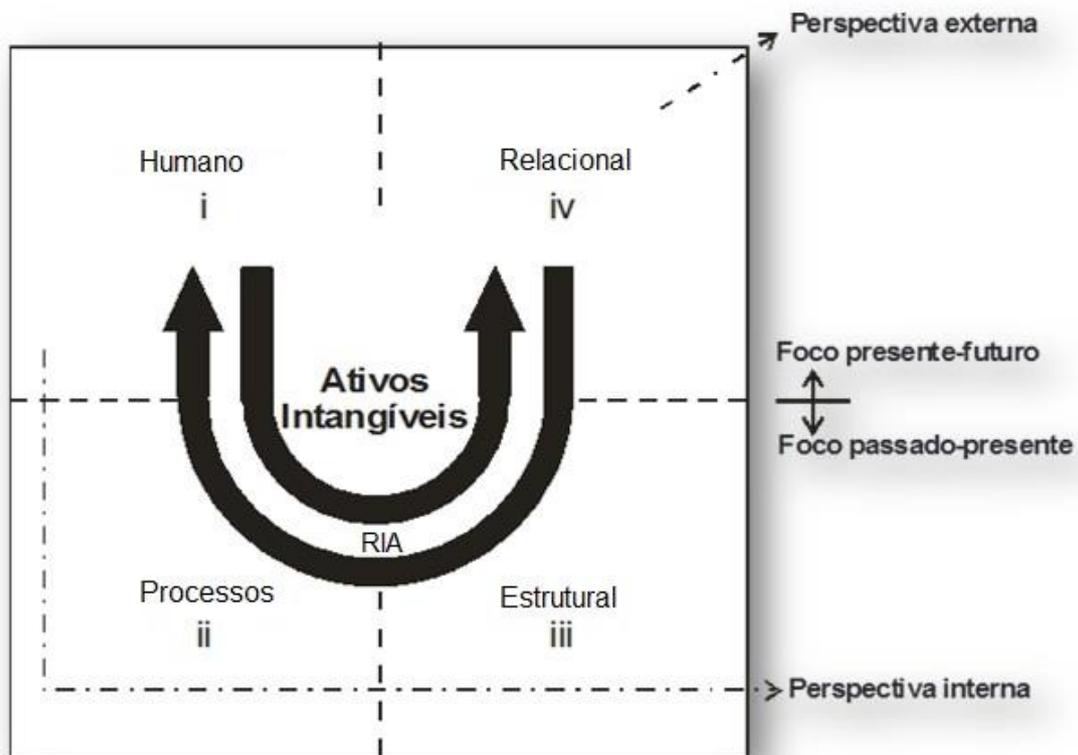


Figura 2: Modelo Hoss – Ativos Intangíveis  
Fonte: Reimpressa de Ativos Intangíveis – Parque Tecnológico Itaipu (p. 133)

No quadrante humano, o instrumento de pesquisa foi composto por quatorze questões / indicadores, onde que os respondentes foram orientados a escolher sete, pontuar com nota de zero a sete e justificar suas escolhas, descrevendo pontos fortes e/ou fracos, de

acordo com o modelo base de Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), podendo ser visualizadas as questões / indicadores, no Quadro 4.

<b>Quadrante humano</b>	
Q1	Acessibilidade ao sistema de informação
Q2	Administração superior ou governança corporativa
Q3	Alinhamento dos recursos humanos com a estratégia empresarial
Q4	Aprendizado Sistêmico Organizacional e Individual
Q5	Autonomia e flexibilidade dos recursos humanos
Q6	Capacitação e investimentos em recursos humanos
Q7	Condições de Trabalho
Q8	Desempenho Profissional
Q9	Saúde e segurança no trabalho
Q10	Inteligência Competitiva, formulação e aplicação de estratégias
Q11	Política de estímulos (ou incentivos) profissionais
Q12	Política de redução de desperdício e retrabalho
Q13	Produção de conhecimento estruturado: manuais, processos
Q14	Satisfação dos funcionários

Quadro 4 – Quadrante humano

Fonte: Própria autora (2019)

Após a análise dos resultados apresentados pelos respondentes da cooperativa médica, referente ao quadrante humano, obteve-se os resultados que podem ser visualizados na “Tabela 1”.

<b>Respond.</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q5</b>	<b>Q6</b>	<b>Q7</b>	<b>Q8</b>	<b>Q9</b>	<b>Q10</b>	<b>Q11</b>	<b>Q12</b>	<b>Q13</b>	<b>Q14</b>
1	0	7	6	0	0	7	7	0	7	0	0	0	7	6
2	5	0	0	6	0	6	7	0	7	0	0	0	6	7
3	5	0	5	0	6	0	0	6	0	0	0	5	5	6
4	0	7	0	0	0	4	0	4	0	6	0	4	5	4
5	0	0	4	7	0	0	0	0	6	0	7	2	6	6
6	3,5	0	5	5	0	5	6	0	0	0	4	0	0	5
7	5	0	6	0	0	0	7	0	3,5	0	0	5	5	6
8	0	0	6	5	0	7	7	0	0	7	0	0	6	6
9	0	0	6	0	0	7	0	6	0	0	7	5	6	7
10	7	7	0	7	0	6	0	6	0	0	6	0	7	0
11	7	0	6	7	0	0	6	7	0	7	7	0	0	0
12	5	6	0	0	0	3,5	3,5	4	0	0	4	5	0	0
13	0	6	5	0	0	6	0	6	6	0	0	0	6	6
14	0	7	5	4	0	5	4	0	0	6	0	6	0	0
15	5	7	5	0	0	6	0	0	0	6	6	0	5	0
16	0	5	0	5	0	0	5	6	6	0	0	0	6	5
17	5	7	0	6	0	6	0	0	0	6	0	7	0	6
18	0	0	6	6	0	7	0	0	0	7	6	6	6	0
19	0	5	6	0	0	4	0	4	0	5	0	0	4	7
20	6	0	6	0	0	7	0	5	0	0	0	6	7	6
21	0	7	7	6	0	0	0	6	0	0	6	0	6	7
22	0	6	0	4	0	0	6	0	0	5	5	5	0	6
23	0	0	7	0	0	7	0	6	7	0	6	0	7	6
24	6	0	0	5	0	0	7	6	0	0	7	7	7	0
25	0	5	6	6	0	4	0	7	0	7	0	0	5	0

Respond.	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
26	7	0	0	0	0	6	5	0	0	6	5	0	5	6
27	0	6	6	0	6	7	0	0	5	0	0	4	0	6
28	5	7	6	0	6	0	6	0	0	0	6	0	6	0
29	6	0	6	0	4	0	6	0	0	5	5	0	0	6
30	0	0	7	4	0	4	7	0	3,5	0	3,5	0	0	6
31	0	7	7	0	0	7	6	6	0	0	6	0	0	7
32	0	0	6	6	0	7	0	5	0	6	5	0	0	5
33	0	0	7	7	7	7	7	0	0	0	0	0	7	7
34	6	5	4	0	0	5	6	0	0	5	0	0	4	0
35	0	7	7	0	0	6	0	0	0	6	5	0	6	6
36	0	7	0	0	0	7	0	7	6	6	6	0	6	0
37	7	0	6	0	0	0	6	0	7	7	0	0	6	5
38	0	0	6	6	0	7	0	7	0	0	7	0	6	7
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>121</b>	<b>165</b>	<b>102</b>	<b>29</b>	<b>161</b>	<b>115</b>	<b>104</b>	<b>64</b>	<b>103</b>	<b>120</b>	<b>67</b>	<b>158</b>	<b>163</b>

Tabela 1: Quadrante humano  
Fonte: Própria autora (2019)

Conforme se pode observar na Tabela 1, os fatores de ativos intangíveis do quadrante humano que obtiveram o maior índice na percepção dos respondentes foram Q3, Q14, Q6, Q13, Q2, Q11 e Q7, e as que obtiveram menor índice entre os respondentes foram Q5, Q9, Q12, Q1, Q4, Q10 e Q8, respectivamente.

No quadrante processos, o instrumento de pesquisa foi composto por treze questões / indicadores, onde que os respondentes também foram orientados a escolher sete, pontuar com nota de zero a sete e justificar suas escolhas, descrevendo pontos fortes e/ou fracos, de acordo com o modelo base de Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), podendo ser visualizadas as questões / indicadores no Quadro 5.

<b>Quadrante processos</b>	
Q1	Estrutura e fluxo do controle
Q2	Pesquisa e desenvolvimento
Q3	Processo de comunicação
Q4	Processo de informatização
Q5	Processo de inovação de produtos/serviços
Q6	Processo de qualidade
Q7	Processo de redução de custos
Q8	Processo operacional
Q9	Processos da administração superior
Q10	Processos de avaliação de desempenho
Q11	Processos via internet
Q12	Serviço pós-venda
Q13	Sistemas de informação - aquisição de tecnologia

Quadro 5 – Quadrante processos  
Fonte: Própria autora (2019)

Após a análise dos resultados apresentados pelos respondentes da cooperativa médica, no tangente ao quadrante processos, obteve-se os resultados que podem ser visualizados na “Tabela 2”.

Respond.	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
1	0	7	6	0	7	0	0	5	0	6	0	5	7
2	6	0	6	6	0	6	6	0	0	6	6	0	0
3	5	0	5	6	4	6	0	0	0	6	6	0	0
4	0	0	7	7	6	6	5	5	0	0	0	6	0
5	5	3,5	3,5	0	0	5	6	0	0	5	0	0	3,5
6	5	0	3,5	5	0	5	0	5	0	4	0	0	4
7	0	0	4	5	0	0	3,5	3,5	0	5	0	3,5	6
8	7	0	7	0	7	7	7	0	0	7	0	0	7
9	0	0	7	6	7	0	5	6	0	0	0	6	6
10	7	6	7	7	0	0	0	7	0	0	0	6	7
11	7	0	0	6	7	7	0	0	0	7	0	7	5
12	0	0	6	5	0	6	7	0	0	3,5	0	4	4
13	0	0	5	0	6	6	6	0	5	6	0	0	5
14	0	0	0	5	0	6	7	0	0	6	5	4	6
15	0	5	0	5	6	0	5	5	0	6	0	0	5
16	0	0	5	6	6	0	0	0	5	6	0	5	6
17	0	0	7	6	7	7	7	0	0	6	0	7	0
18	7	0	7	0	7	7	7	0	0	7	0	0	7
19	3,5	0	6	6	6	5	0	4	0	0	0	0	7
20	0	0	5	0	6	6	7	0	0	6	5	0	7
21	0	0	7	0	7	7	0	0	0	7	7	6	7
22	6	0	0	0	3,5	5	6	0	5	5	0	0	4
23	7	0	7	7	0	7	6	0	0	0	0	6	7
24	0	0	7	6	5	7	7	0	0	7	0	0	6
25	0	4	6	0	7	6	4	0	0	6	0	6	0
26	0	0	5	6	7	6	7	0	0	6	0	0	7
27	0	6	6	6	6	6	0	6	0	5	0	0	0
28	6	6	0	0	0	7	0	0	0	5	5	4	6
29	0	3	0	3,5	4	4	0	0	0	5	0	5	4
30	6	0	0	3	5	7	3,5	7	0	4	0	0	0
31	0	0	5	0	6	5	7	0	0	6	0	5	5
32	0	5	6	6	0	7	0	0	0	4	0	5	7
33	0	0	7	0	7	7	7	5	0	7	0	0	6
34	4	3,5	4	4	5	0	0	0	0	0	0	4	5
35	0	0	5	5	0	6	6	0	0	6	6	7	0
36	0	7	7	7	7	7	0	6	0	0	0	7	0
37	7	0	0	6	7	0	4	0	0	6	7	7	0
38	6	0	7	7	6	7	7	0	0	7	0	0	0
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>56</b>	<b>176</b>	<b>148</b>	<b>165</b>	<b>186</b>	<b>143</b>	<b>65</b>	<b>15</b>	<b>179</b>	<b>47</b>	<b>116</b>	<b>157</b>

Tabela 2: Quadrante processos  
Fonte: Própria autora (2019)

Conforme se observa na Tabela 2, os fatores de ativos intangíveis do quadrante processos que obtiveram o maior índice na percepção dos respondentes foram Q6, Q10, Q3, Q5, Q13, Q4 e Q7, e as que obtiveram menor índice entre os respondentes foram Q9, Q11, Q2, Q8, Q1 e Q12, respectivamente.

No quadrante estrutural, o instrumento de pesquisa foi composto por quatorze questões / indicadores, onde que os respondentes também foram orientados a escolher sete, pontuar com nota de zero a sete e justificar suas escolhas, descrevendo pontos fortes e/ou fracos, de acordo com o modelo base de Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), podendo ser visualizadas as questões / indicadores no Quadro 6.

<b>Quadrante estrutural</b>	
Q1	Equipamentos
Q2	Espaço físico
Q3	Estrutura produtiva
Q4	Iluminação, ventilação e limpeza
Q5	Inovações e pesquisa de estrutura
Q6	Instalações administrativas
Q7	Instalações sanitárias - adequação e limpeza
Q8	Manutenção e conservação das instalações físicas
Q9	Manutenção e conservação dos equipamentos
Q10	Postos de trabalho
Q11	Projetos estruturais
Q12	Recursos audiovisuais e multimídia
Q13	Rede de comunicação (internet)
Q14	Tecnologia de informação aplicada à empresa

Quadro 6 – Quadrante estrutural

Fonte: Própria autora (2019)

Após a análise dos resultados apresentados pelos respondentes da cooperativa médica, no tangente ao quadrante estrutural, obteve-se os resultados que podem ser visualizados na “Tabela 3”.

<b>Respond.</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q5</b>	<b>Q6</b>	<b>Q7</b>	<b>Q8</b>	<b>Q9</b>	<b>Q10</b>	<b>Q11</b>	<b>Q12</b>	<b>Q13</b>	<b>Q14</b>
1	0	0	0	7	4	0	7	0	0	6	6	0	6	7
2	7	7	0	7	0	0	7	7	0	7	0	7	0	0
3	6	6	0	0	5	0	0	6	6	0	0	0	6	6
4	5	5	0	6	0	0	0	6	0	5	0	0	4	4
5	5	7	0	7	0	7	0	7	7	7	0	0	0	0
6	6	7	0	0	0	7	7	0	0	4	0	0	5	5
7	0	6	0	0	5	5	0	0	0	6	0	5	3,5	5
8	0	7	0	0	7	0	0	7	7	7	0	0	7	7
9	7	7	0	7	0	7	7	7	0	0	0	7	0	0
10	7	6	0	7	7	7	7	0	7	0	0	0	0	0
11	0	7	0	7	0	0	7	7	7	0	0	5	0	6
12	0	5	0	5	0	5	0	4	0	0	0	6	7	4
13	0	6	0	5	0	6	0	5	0	5	0	0	5	5
14	3,5	0	4	0	0	0	0	6	5	0	4	0	6	6
15	6	6	0	0	6	0	0	6	6	0	0	5	0	6
16	0	5	0	4	0	0	4	4	0	5	0	0	5	5
17	5	6	0	7	0	0	7	6	0	5	0	0	0	7
18	6	7	0	0	6	0	0	7	7	0	0	0	7	7
19	5	5	6	0	5	6	0	5	0	0	0	0	0	7
20	6	5	0	0	0	0	0	6	6	0	0	7	7	7

Respond.	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
21	6	6	0	0	7	0	7	0	0	0	0	7	7	7
22	0	6	5	7	0	7	7	0	0	4	0	0	0	5
23	0	7	0	0	0	7	7	7	7	0	0	7	7	0
24	5	0	0	7	0	7	7	7	0	7	0	0	6	0
25	3	4	0	0	4	0	0	3	0	0	5	0	6	7
26	6	6	0	7	0	5	0	0	5	0	5	0	0	7
27	0	6	0	7	0	0	6	0	6	6	0	6	7	0
28	6	5	0	7	0	0	0	7	0	4	0	0	6	6
29	6	0	0	7	0	0	0	6	0	5	0	6	5	3
30	6	7	7	4	0	0	3,5	6	0	5	0	0	0	0
31	6	7	0	7	0	0	7	0	0	6	0	0	7	6
32	4	5	0	3,5	7	4	0	0	0	0	0	0	3,5	6
33	7	7	0	7	0	0	6	7	0	7	0	6	0	0
34	6	0	5	0	4	6	0	0	5	0	0	0	6	5
35	5	6	0	0	5	0	0	6	0	5	0	5	5	0
36	0	0	0	6	6	0	7	0	6	6	0	0	6	6
37	7	6	0	7	0	0	0	6	6	0	7	0	0	7
38	0	7	0	0	7	6	0	6	6	0	0	0	7	7
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>195</b>	<b>27</b>	<b>146</b>	<b>85</b>	<b>92</b>	<b>111</b>	<b>157</b>	<b>99</b>	<b>112</b>	<b>27</b>	<b>79</b>	<b>147</b>	<b>166</b>

Tabela 3: Quadrante estrutural  
Fonte: Própria autora (2019)

Conforme se pode observar na Tabela 3, os fatores de ativos intangíveis do quadrante estrutural que obtiveram o maior índice de na percepção dos respondentes foram Q2, Q14, Q8, Q1, Q13, Q4 e Q10, e as que obtiveram menor índice entre os respondentes foram Q3 e Q11, com a mesma pontuação, seguidos por Q12, Q5, Q6, Q9 e Q7, respectivamente.

No quadrante relacional, o instrumento de pesquisa foi composto por quatorze questões / indicadores, onde que os respondentes também foram orientados a escolher sete, pontuar com nota de zero a sete e justificar suas escolhas, descrevendo pontos fortes e/ou fracos, de acordo com o modelo base de Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), podendo ser visualizadas as questões / indicadores no Quadro 7.

<b>Quadrante relacional</b>	
Q1	Aquisição/Manutenção de Clientes
Q2	Certificação de produtos
Q3	Desenvolvimento organizacional
Q4	Direitos
Q5	Inteligência competitiva
Q6	Licenças
Q7	Marcas/Patentes
Q8	Missão institucional
Q9	Redes de relacionamento
Q10	Políticas ambientais e sociais
Q11	Prêmios de qualidade de produto
Q12	Ambiente regulatório e restrições legais

Quadrante relacional	
Q13	Visão e objetivos organizacionais
Q14	Serviços associados a produtos e pós-vendas

Quadro 7 – Quadrante relacional  
Fonte: Própria autora (2019)

Após a análise dos resultados apresentados pelos respondentes da cooperativa médica, no tangente ao quadrante relacional, obteve-se os resultados que podem ser visualizados na “Tabela 4”.

Respond.	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
1	0	0	7	0	0	7	0	6	6	0	7	0	6	5
2	0	0	0	0	0	0	0	7	7	7	7	7	7	7
3	5	0	6	0	6	0	0	6	6	5	6	0	0	0
4	5	7	0	0	4	0	6	0	4	6	0	0	0	6
5	6	0	2	0	5	0	0	4	5	0	6	0	5	0
6	3,5	0	0	0	3,5	0	6	6	0	0	0	6	6	5
7	4	0	6	0	5	0	0	6	0	0	6	0	5	4
8	7	0	0	0	0	0	7	0	6	0	7	6	7	7
9	0	0	6	0	6	0	0	6	6	6	0	6	6	0
10	7	0	7	0	0	0	0	7	0	7	0	6	7	7
11	7	0	7	0	7	0	0	7	6	7	0	0	7	0
12	7	0	4	0	0	0	6	6	5	5	0	5	0	0
13	6	0	5	0	0	0	0	5	5	5	0	0	5	5
14	7	0	5	0	6	4	0	0	4	3,5	0	0	0	6
15	7	0	5	0	5	0	0	0	5	0	0	0	6	5
16	6	0	5	0	0	0	0	4	5	4	0	0	5	6
17	7	0	7	0	0	6	0	7	7	6	0	0	5	0
18	7	0	0	0	6	0	0	0	5	0	6	6	7	7
19	6	0	6	0	6	0	0	5	4	0	0	5	7	0
20	7	6	0	0	6	0	0	0	6	5	7	0	5	0
21	7	0	7	0	7	0	0	7	0	6	6	0	7	0
22	5	0	0	0	5	0	5	6	0	6	0	4	5	0
23	0	0	7	0	0	0	0	7	6	7	6	7	7	0
24	6	0	0	0	0	0	7	6	7	7	7	0	7	0
25	7	0	0	0	5	0	0	4	4	3	0	0	4	6
26	7	0	6	0	6	0	0	6	6	0	5	0	6	0
27	7	0	6	0	7	0	0	7	6	6	0	0	7	0
28	6	0	7	0	0	0	0	7	7	7	0	0	7	6
29	6	0	6	0	4	0	0	6	0	0	5	6	0	3,5
30	4	0	5	0	6	0	0	7	4	5	0	0	7	0
31	5	0	5	0	0	0	7	7	6	6	0	0	7	0
32	0	0	0	4	5	0	6	7	0	4	5	0	7	0
33	7	7	7	0	0	7	0	7	7	0	0	0	7	0
34	4	0	5	0	5	0	0	5	0	0	6	5	5	0
35	6	0	6	0	5	0	7	6	0	6	0	0	6	0
36	7	0	7	0	7	0	0	7	0	7	0	7	7	0
37	7	0	6	0	6	0	0	7	6	0	0	0	7	6
38	0	0	0	0	7	0	0	7	7	6	7	7	7	0
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>20</b>	<b>158</b>	<b>4</b>	<b>141</b>	<b>24</b>	<b>57</b>	<b>198</b>	<b>158</b>	<b>143</b>	<b>99</b>	<b>83</b>	<b>206</b>	<b>92</b>

Tabela 4: Quadrante relacional  
Fonte: Própria autora (2019)

Conforme observa na Tabela 4, os fatores de ativos intangíveis do quadrante relacional que obtiveram o maior índice de na percepção dos respondentes foram Q13, Q8, Q1, Q3 e Q9 com a mesma pontuação, Q10 e Q5, e as que obtiveram menor índice entre os respondentes foram Q4, Q2, Q6, Q7, Q12, Q14 e Q11, respectivamente.

## 5.2. ESTRUTURA DE REDE DE VALOR NA COOPERATIVA MÉDICA

Para mensurar a rede de valores da cooperativa médica, iniciou-se pela estrutura de nós que os fatores dos ativos intangíveis obtiveram o maior índice nos quadrantes conforme modelo de Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018).

A estrutura de rede do quadrante humano pode ser analisada na Figura 3.

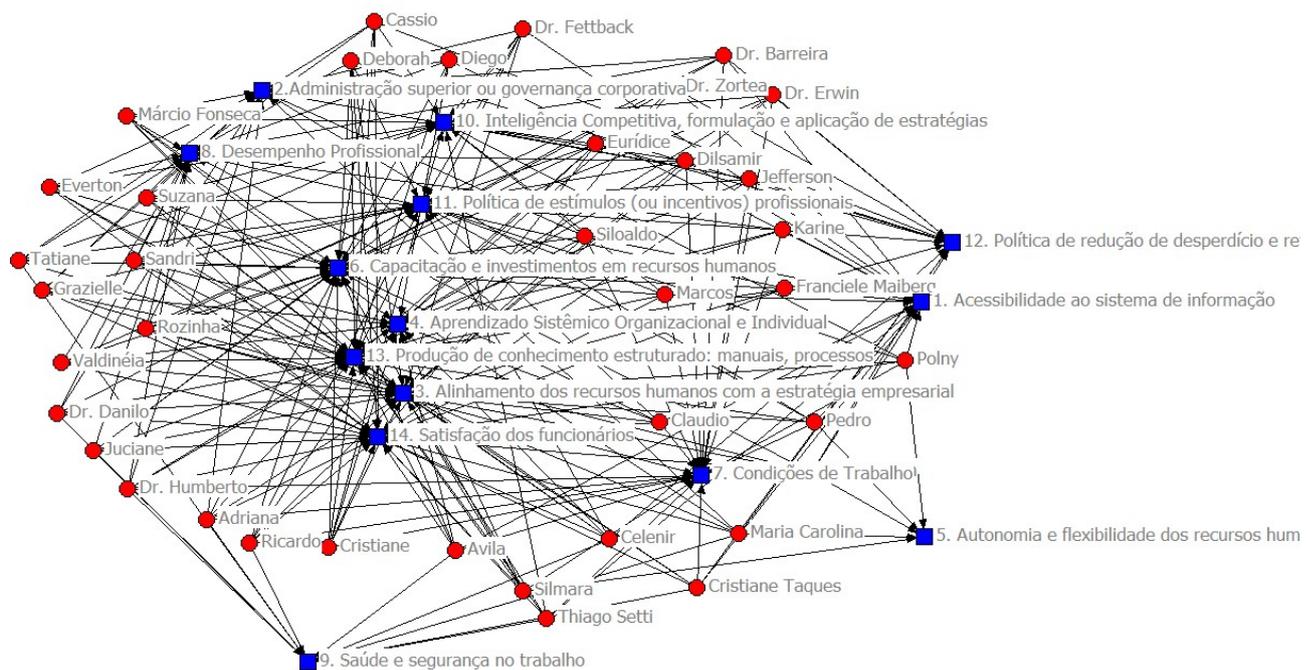


Figura 3: Estrutura de rede do quadrante humano  
Fonte: Própria autora (2019)

Os círculos vermelhos representam os respondentes do instrumento, conforme apêndice B, e os quadrados azuis representam os fatores de ativos intangíveis escolhidos pelos respondentes, sendo que as que obtiveram maior incidência de nós são os fatores mais citadas pelos respondentes. Na Tabela 5 pode-se verificar os fatores que mais recebem nós, número de ligações que chegaram.

#	Variáveis Ativos Intangíveis – Humanos	Total	Nós
<b>Q3</b>	3. Alinhamento dos recursos humanos com a estratégia empresarial	<b>165</b>	<b>29</b>
<b>Q6</b>	6. Capacitação e investimentos em recursos humanos	<b>161</b>	<b>28</b>
<b>Q13</b>	13. Produção de conhecimento estruturado: manuais, processos	<b>158</b>	<b>28</b>
<b>Q14</b>	14. Satisfação dos funcionários	<b>163</b>	<b>28</b>
<b>Q11</b>	11. Política de estímulos (ou incentivos) profissionais	<b>120</b>	<b>22</b>
<b>Q2</b>	2. Administração superior ou governança corporativa	<b>121</b>	<b>20</b>
<b>Q7</b>	7. Condições de Trabalho	<b>115</b>	<b>20</b>
<b>Q4</b>	4. Aprendizado Sistêmico Organizacional e Individual	<b>102</b>	<b>19</b>
<b>Q8</b>	8. Desempenho Profissional	<b>104</b>	<b>19</b>
<b>Q10</b>	10. Inteligência Competitiva, formulação e aplicação de estratégias	<b>103</b>	<b>18</b>
<b>Q1</b>	1. Acessibilidade ao sistema de informação	<b>91</b>	<b>17</b>
<b>Q12</b>	12. Política de redução de desperdício e retrabalho	<b>67</b>	<b>14</b>
<b>Q9</b>	9. Saúde e segurança no trabalho	<b>64</b>	<b>12</b>
<b>Q5</b>	5. Autonomia e flexibilidade dos recursos humanos	<b>29</b>	<b>6</b>

Tabela 5: Variáveis Ativos Intangíveis – Humanos

Fonte: Própria autora (2019)

Os fatores de ativos intangíveis do quadrante humano que receberam a maior quantidade nós foram Q3, Q6, Q13, Q14, Q11, Q2 e Q7, porém ao analisar a pontuação atribuída pelos respondentes para os fatores de ativos intangíveis, percebe-se que os maiores índices concentram-se nos fatores Q3, Q14, Q6, Q13, Q2, Q11 e Q7. Portanto, os fatores Q3, Q14, Q6, Q13, Q11, Q2 e Q7 são os fatores que se encontram na maior pontuação e maior quantidade de nós citadas pelos respondentes e que constituem a rede de valor.

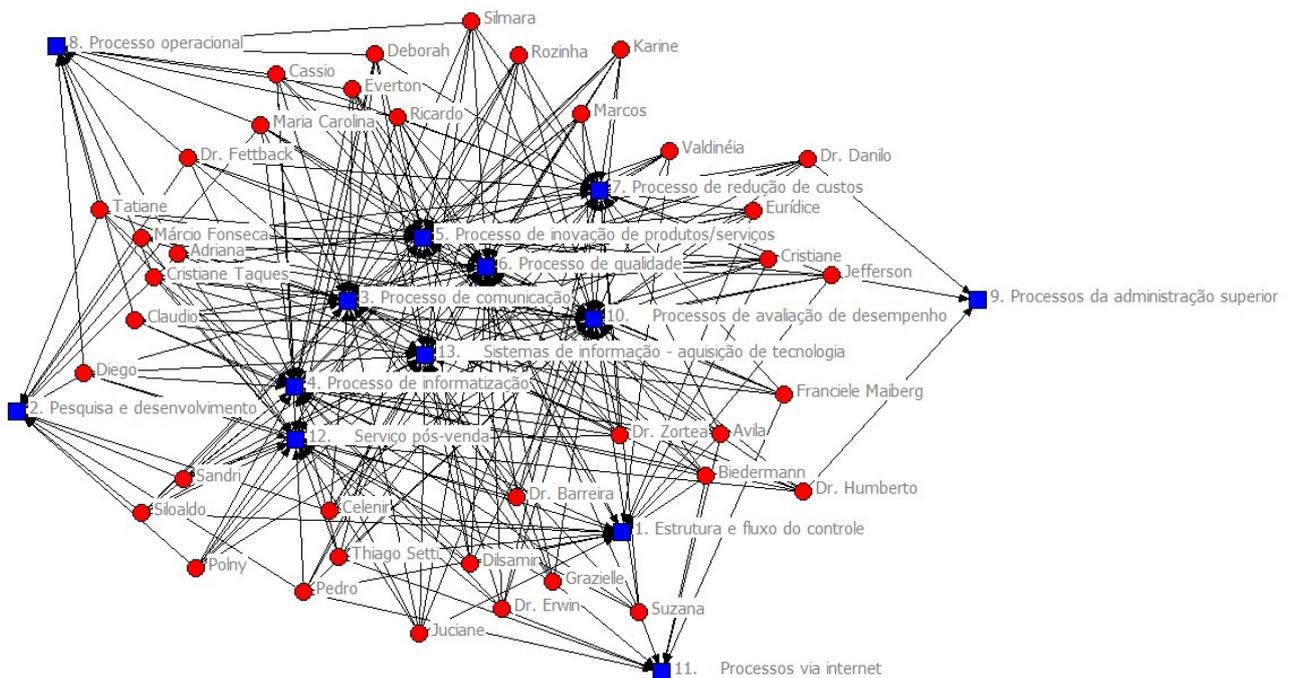


Figura 4: Estrutura de rede do quadrante processos  
Fonte: Própria autora (2019)

A estrutura de rede do quadrante processos pode ser analisado na Figura 4.

Os círculos vermelhos representam os respondentes do instrumento, conforme apêndice B, e os quadrados azuis representam os fatores de ativos intangíveis escolhidos pelos respondentes, sendo que as que estiveram maior incidência de nós são os fatores mais citadas pelos respondentes. Na Tabela 6 pode-se verificar os fatores que mais recebem nós.

#	Variáveis de Ativos Intangíveis – Processos	Total	Nós
<b>Q10</b>	10. Processos de avaliação de desempenho	<b>179</b>	<b>31</b>
<b>Q3</b>	3. Processo de comunicação	<b>176</b>	<b>30</b>
<b>Q6</b>	6. Processo de qualidade	<b>186</b>	<b>30</b>
<b>Q5</b>	5. Processo de inovação de produtos/serviços	<b>165</b>	<b>27</b>
<b>Q13</b>	13. Sistemas de informação - aquisição de tecnologia	<b>157</b>	<b>27</b>
<b>Q4</b>	4. Processo de informatização	<b>148</b>	<b>26</b>
<b>Q7</b>	7. Processo de redução de custos	<b>143</b>	<b>24</b>
<b>Q12</b>	12. Serviço pós-venda	<b>116</b>	<b>21</b>
<b>Q1</b>	1. Estrutura e fluxo do controle	<b>95</b>	<b>16</b>
<b>Q8</b>	8. Processo operacional	<b>65</b>	<b>12</b>
<b>Q2</b>	2. Pesquisa e desenvolvimento	<b>56</b>	<b>11</b>
<b>Q11</b>	11. Processos via internet	<b>47</b>	<b>8</b>
<b>Q9</b>	9. Processos da administração superior	<b>15</b>	<b>3</b>

Tabela 6: Variáveis de Ativos Intangíveis – Processos  
Fonte: Própria autora (2019)

Os fatores de ativos intangíveis do quadrante processos que receberam a maior quantidade nós foram Q10, Q3 e Q6, estas duas com a mesma quantidade de nós, Q5 e Q13, estas duas também obtiveram a mesma quantidade de nós, Q4 e Q7, porém ao analisar a pontuação atribuída pelos respondentes para os fatores de ativos intangíveis, percebe-se que os maiores índices concentram-se nos fatores Q6, Q10, Q3, Q5, Q13, Q4 e Q7. Portanto, os fatores Q10, Q6, Q3, Q5, Q13, Q4 e Q7, são os fatores que se encontram na maior pontuação e maior quantidade de nós citadas pelos respondentes.

A estrutura de rede do quadrante estrutural pode ser analisada na Figura 5.

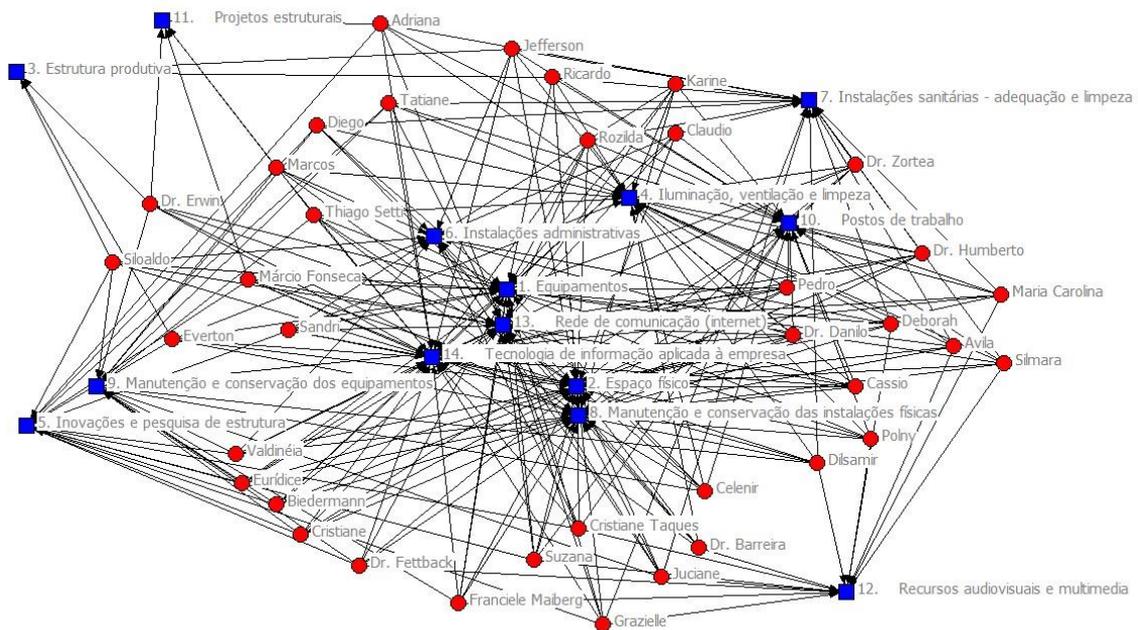


Figura 5: Estrutura de rede do quadrante estrutural  
Fonte: Própria autora (2019)

Os círculos vermelhos representam os respondentes do instrumento e os quadrados azuis representam os fatores de ativos intangíveis escolhidos pelos respondentes, sendo que as que apresentaram maior incidência de nós são os fatores mais citadas pelos respondentes. Na Tabela 7 pode-se verificar os fatores que mais recebem nós.

#	Variáveis de Ativos Intangíveis - Estrutural	Total	Nós
Q2	2. Espaço físico	195	32
Q14	14. Tecnologia de informação aplicada à empresa	166	28
Q1	1. Equipamentos	148	26
Q8	8. Manutenção e conservação das instalações físicas	157	26
Q13	13. Rede de comunicação (internet)	147	25
Q4	4. Iluminação, ventilação e limpeza	146	23
Q10	10. Postos de trabalho	112	20
Q7	7. Instalações sanitárias - adequação e limpeza	111	17
Q9	9. Manutenção e conservação dos equipamentos	99	16

#	Variáveis de Ativos Intangíveis - Estrutural	Total	Nós
Q5	5. Inovações e pesquisa de estrutura	85	15
Q6	6. Instalações administrativas	92	15
Q12	12. Recursos audiovisuais e multimídia	79	13
Q3	3. Estrutura produtiva	27	5
Q11	11. Projetos estruturais	27	5

Tabela 7: Variáveis de Ativos Intangíveis - Estrutural  
Fonte: Própria autora (2019)

Os fatores de ativos intangíveis do quadrante estrutural que receberam a maior quantidade nós foram Q2, Q14, Q1, Q8, Q13, Q4 e Q10, porém ao analisar a pontuação atribuída pelos respondentes para os fatores de ativos intangíveis, percebe-se que os maiores índices concentram-se nos fatores Q2, Q14, Q8, Q1, Q13, Q4 e Q10. Portanto, os fatores Q2, Q14, Q8, Q1, Q13, Q4 e Q10, são os fatores que se encontram na maior pontuação e maior quantidade de nós citadas pelos respondentes.

A estrutura de rede do quadrante estrutural pode ser analisada na Figura 6.

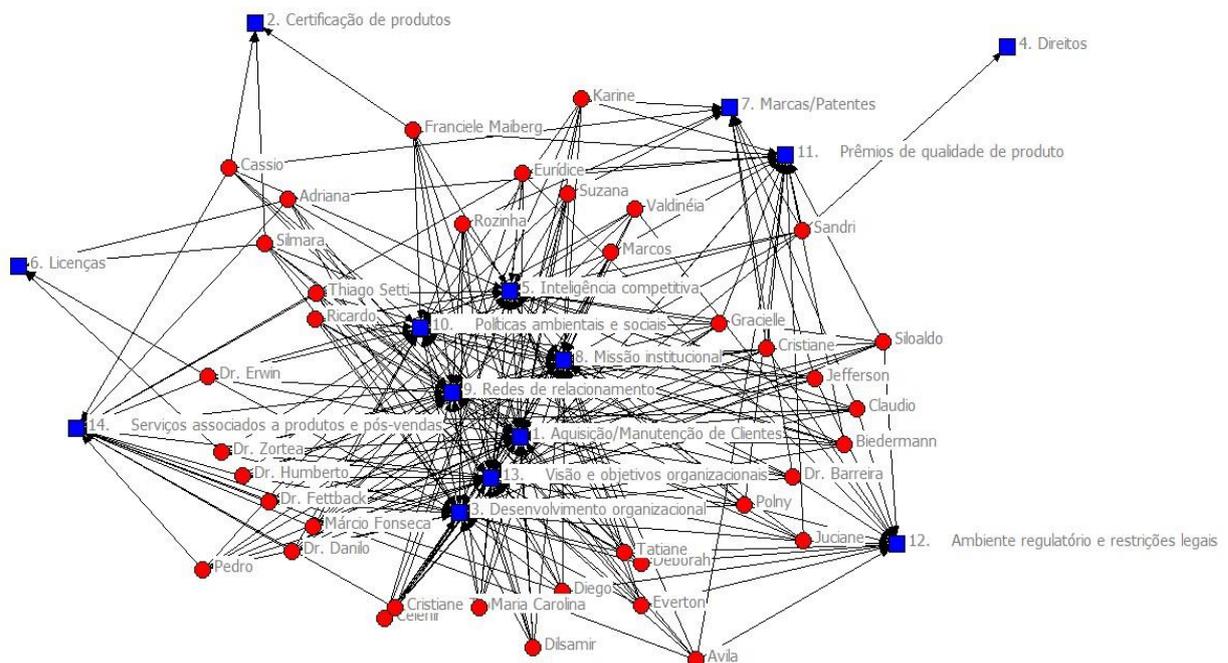


Figura 6: Estrutura de rede do quadrante relacional  
Fonte: Própria autora (2019)

Os círculos vermelhos representam os respondentes do instrumento e os quadrados azuis representam os fatores de ativos intangíveis escolhidos pelos respondentes, sendo que as que apresentaram maior incidência de nós são os fatores mais citadas pelos respondentes. Na Tabela 8 pode-se verificar os fatores que mais recebem nós.

#	Variáveis de Ativos Intangíveis - Relacional/Ambiental	Total	Nós
<b>Q13</b>	13. Visão e objetivos organizacionais	<b>206</b>	<b>33</b>
<b>Q1</b>	1. Aquisição/Manutenção de Clientes	<b>196</b>	<b>32</b>
<b>Q8</b>	8. Missão institucional	<b>198</b>	<b>32</b>
<b>Q9</b>	9. Redes de relacionamento	<b>158</b>	<b>28</b>
<b>Q3</b>	3. Desenvolvimento organizacional	<b>158</b>	<b>27</b>
<b>Q5</b>	5. Inteligência competitiva	<b>141</b>	<b>25</b>
<b>Q10</b>	10. Políticas ambientais e sociais	<b>143</b>	<b>25</b>
<b>Q11</b>	11. Prêmios de qualidade de produto	<b>99</b>	<b>16</b>
<b>Q14</b>	14. Serviços associados a produtos e pós-vendas	<b>92</b>	<b>16</b>
<b>Q12</b>	12. Ambiente regulatório e restrições legais	<b>83</b>	<b>14</b>
<b>Q7</b>	7. Marcas/Patentes	<b>57</b>	<b>9</b>
<b>Q6</b>	6. Licenças	<b>24</b>	<b>4</b>
<b>Q2</b>	2. Certificação de produtos	<b>20</b>	<b>3</b>
<b>Q4</b>	4. Direitos	<b>4</b>	<b>1</b>

Tabela 8: Variáveis de Ativos Intangíveis - Relacional/Ambiental  
 Fonte: Própria autora (2019)

Os fatores de ativos intangíveis do quadrante relacional que receberam a maior quantidade nós foram Q13, Q1, Q8, Q9, Q3, Q5 e Q10, porém ao analisar a pontuação atribuída pelos respondentes para os fatores de ativos intangíveis, percebe-se que os maiores índices concentram-se nos fatores Q13, Q8, Q1, Q9, Q3, Q10 e Q5. Portanto, os fatores Q13, Q8, Q1, Q9, Q3, Q10 e Q5, são os fatores que se encontram na maior pontuação e maior quantidade de nós citadas pelos respondentes.

## 6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Na análise da conversão de valor da rede de valor dos ativos intangíveis da cooperativa médica, utilizou-se o modelo de Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018).

### 6.1. ANÁLISE DA REDE DE VALOR DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NA CONVERSÃO DE VALOR - QUADRANTE HUMANO

Na tabela 9 são apresentados o somatório dos respondentes do constructo de ativos intangíveis do quadrante humano conforme Tabela 1 e suas médias destacando os fatores que geram maior valor: Q3, Q14, Q6, Q13, Q11, Q2 e Q7 conforme a percepção dos respondentes.

#	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
Total	91	121	165	102	29	161	115	104	64	103	120	67	158	163
Média	2,38	3,18	4,34	2,68	0,76	4,22	3,01	2,74	1,68	2,71	3,14	1,76	4,16	4,29

Tabela 9: Percepção dos respondentes na rede de valor do quadrante humano  
Fonte: Própria autora (2019)

Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018) define que os fatores de ativos intangíveis que geram valor para a organização são os que resultam em média acima de 3,5, uma vez que a escala de análise tem o intervalo de 1 a 7. Neste sentido, os fatores que convergem em maior valor para a cooperativa são Q3, Q6, Q13 e Q14. As variáveis de ativos intangíveis que geram menor valor, segundo a teoria de geração de valor de Hoss, são Q5, Q9, Q12, Q1, Q4, Q10 e Q8.

Dentre os fatores que convergem em maior valor para a cooperativa, temos a variável Q3 – Alinhamento dos recursos humanos com a estratégia empresarial, a qual pode ser evidenciada de acordo com os próprios respondentes, nas justificativas elencadas, como exemplo: “A estratégia de negócio da Unimed Cascavel é transparente em todos os seus níveis, todos os colaboradores participam ativamente da composição da cesta de projetos. Na fase que antecede o lançamento dos projetos e do planejamento em si, uma pesquisa é realizada com toda a estrutura de colaboradores, além disso um programa permanente de participação e comunicação entre as áreas e os níveis estratégicos da Cooperativa - a Fábrica de *Insights*. Outro ponto importante é o acompanhamento dos indicadores de recursos humanos que sinalizam um resultado positivo e análogo ao resultado estratégico

da Cooperativa”. “A concepção e o desenvolvimento do planejamento estratégico têm a participação de todos os níveis hierárquicos, fazendo com que as pessoas se sintam parte e estejam alinhados com as estratégias definidas”.

Na análise da variável Q6 – Capacitação e investimentos em recursos humanos, destacam-se dentre as justificativas apresentadas pelos respondentes, os exemplos: “Há uma evolução histórica positiva (crescimento), em capacitação e investimentos em recursos humanos, que pode ser acompanhada nos resultados da pesquisa que colocou a Unimed Cascavel entre as 150 Melhores Empresas para Trabalhar - Você S/A, pela quarta vez”. “Este indicador proporciona a visão e importância dada ao nosso capital humano/intelectual, e a Unimed Cascavel investe fortemente nesta capacitação, pois sendo uma Cooperativa possui modelo diferenciado e muito positivo neste aspecto. Além disso valoriza seus colaboradores e investe nos mesmos. Exemplo: Programas de treinamentos anuais, valores investidos pela Cooperativa e pelo SESCOOP, participação em Simpósios, Encontros, Fóruns, etc. Além do auxílio Educação ofertado a todos os colaboradores e incentivo ao estudo com dispensa para pós-graduações, mestrados, entre outros”.

Na análise da variável Q13 – Produção de conhecimento estruturado: manuais, processos, destacam-se dentre as justificativas apresentadas pelos respondentes, os exemplos: “Na cooperativa, após a implantação da RN 277, todas as áreas possuem manuais escritos dos seus processos, há atualização periódica, visando possíveis rotatividades, novos colaboradores conseguem iniciar novas tarefas com manuais de apoio”. “Manuais e processos estruturados otimizam as rotinas, produzindo base de conhecimento e retenção desses aprendizados na organização. Mapeamento de processos estruturado na cooperativa junto a RN 277, e documentações sendo realizadas ao longo de 2018 atrelado ao PPR”.

Por fim, na análise da variável Q14 – Satisfação dos funcionários, destacam-se dentre as justificativas apresentadas pelos respondentes, os exemplos: “Índice medido e acompanhado anualmente. Aqui também há uma evolução positiva que pode ser visualizada na pesquisa de clima realizada no processo da Você S/A - 150 Melhores Empresas para Trabalhar”. “É um indicador de grande impacto na Unimed Cascavel e de extrema relevância. Existem várias ações para o fortalecimento e melhoria constante deste indicador. A meta é de 84% de satisfação e obtemos o percentual de 89% de satisfação para 2018. Existe um comitê de Clima, que atua especificamente neste indicador, com ações de melhoria permanente. Tal indicador é motivo de constante atenção, pois reflete todo o envolvimento, comprometimento e conquistas para a organização.”

Dentre os fatores que apresentaram a menor geração de valor, de acordo com o modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), está a variável Q5 - Autonomia e flexibilidade dos recursos humanos. Na análise desta variável destacam-se dentre as justificativas apresentadas pelos respondentes, os exemplos: “Talvez esse seja um item a ser observado, embora a área tenha alguma autonomia, alguns assuntos inerentes são escalados”. “Com uma hierarquia bem desenhada, cada cargo possui suas responsabilidades, agilizando os processos. Porém com certa burocracia, alguns processos acabam sendo mais morosos”.

Na análise da próxima variável que apresentou baixa geração de valor, a Q9 - Saúde e segurança no trabalho, foram citados dentre as justificativas, questões como: “Algumas campanhas de prevenção de acidentes e ergonomia poderia ser reforçada mais de uma etapa durante ano, pois o colaborador precisa da orientação já na integração”. “A cooperativa tem uma grande preocupação com seus colaboradores e oferece além de benefícios específicos, como o reembolso atividade física, a possibilidade em acompanhamentos nos projetos de Medicina Preventiva e na Atenção Preferencial à Saúde, além da semana dedicada a saúde e segurança, onde diversas ações relacionadas ao tema são abordadas junto aos colaboradores. temos também um comitê interno específico sobre esse tema, que se reúne mensalmente para traçar estratégias de melhoria no ambiente de trabalho”. “Além do cumprimento de todas as legislações específicas, existe a preocupação que vai além, como o benefício financeiro para colaboradores que comprovem alguma atividade física e ações e projetos que visam garantir saúde física e mental”. Interessante observar que este indicador, mesmo apresentando baixa geração de valor de acordo com a metodologia de Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), ainda assim traz justificativas positivas pelos respondentes.

Na análise da próxima variável, a Q12 - Política de redução de desperdício e retrabalho, são citadas justificativas como: “Hoje possuímos comitês específicos para atuar nessa ação, porém ainda precisamos melhorar neste requisito, visto que é de extrema importância para o processo de trabalho. Hoje quando melhoramos um processo, existe uma sinalização tipo uma sirene que é disparada via e-mail para todos os colaboradores da empresa, para que saibam que tínhamos um problema e que o mesmo foi solucionado, até para que se estimule este hábito de melhoria contínua”. “A Unimed Cascavel como empresa, hoje está muito ciente do desperdício e do retrabalho em várias áreas, analisando processo e pessoas, pela questão da informatização ser falha em alguns processos. Também acredito que a redução de desperdício, tem sido analisada, levando até como princípio a

austeridade adotada no próprio planejamento estratégico. Acredito que a melhoria dos controles e da automação inteligente, elevará o nível destes itens em um futuro próximo”.

Outra variável que apresentou baixa geração de valor foi a Q1 - Acessibilidade ao sistema de informação. Na análise das justificativas apresentadas pelos respondentes estão questões como: “Poderíamos ter uma integração de sistema. Os quais conversariam um com o outro”. “O acesso ao sistema existe, mas ele é pouco intuitivo”. “Disponibilizado a todos que necessitam. Necessário que cada área faça adequação e análise de perfil aos colaboradores, conforme necessidade - áreas de negócio, para ter melhor nota”.

Na análise da variável Q4 - Aprendizado Sistêmico Organizacional e Individual, dentre as justificativas apresentadas pelos respondentes destacam-se: “Hoje acredito que pela quantidade de colaboradores novos o aprendizado sistêmico é uma das dificuldades dos colaboradores, que por vezes se interessam pouco nos processos, a nível individual. Além disso, acredito que em algumas oportunidades a nível organizacional/sistêmico, realizamos mudanças, apenas quando outra instituição ou Unimed realizou a mesma coisa, fazemos sempre baseado no modelo de um benchmarking”. No entanto, há outras justificativas que validam positivamente a variável, ainda que a média final das pontuações esteja abaixo dos 3,5 indicado pelo modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), tal como: “É comum observar que a cooperativa oferece o aprendizado individual e em grupo, que é indispensável ao negócio, de modo a permitir a análise ou a interferência no mesmo para os processos, sejam esses conhecimentos de cunho técnico e/ou comportamental”.

Outra variável que está com média de pontuação com indicativo de baixa agregação de valor, é a Q10 - Inteligência Competitiva, formulação e aplicação de estratégias. Na análise das justificativas apresentadas pelos respondentes, encontramos: “Criar bons métodos para correlacionar dados e informações estratégicas, a fim de promover respostas rápidas, dará maior consistência a manutenção de ativos”. “Outro ponto forte que evoluiu muito nos últimos anos e hoje tem muita força dentro da cooperativa. Acho que o investimento em estratégia pode ser notado facilmente em nosso dia-a-dia. Atribuí nota 5, por essa estratégia ainda não atingir os níveis de cargos de entrada, que ainda estão longe do acesso. Creio que isso também, vem sendo melhorado, como as ações de Planejamento Estratégico. Minha nota seria 6, mas como isso ainda está tomando corpo, pontuei com 5”.

Há ainda três fatores que ficam abaixo da média determinada no modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), que é de 3,5, no entanto, estão muito próximas da média, sendo estas as fatores : Q7, Q11 e Q2. Em tese não apresentaram convergência de maior

valor gerado à organização, no resultado apresentado pelos respondentes, mas ainda assim há justificativas listadas nas respostas do instrumento que remetem a indicadores de valor.

Na análise da variável Q7 - Condições de Trabalho, encontram-se dentre as justificativas dos respondentes, questões como: “A cooperativa se preocupa com o bem estar de seus colaboradores e possibilita um ambiente adequado, estruturado e com conforto”. “Na cooperativa, há clima organizacional positivo, há um ambiente físico confortável, com salas amplas climatizadas, cadeiras e mesas adequadas para tarefas administrativas, bem como intervalo de lanche e ginástica laboral, favorecendo para sensação favorável de condições de trabalho”.

A próxima variável analisada neste grupo é a Q11 - Política de estímulos (ou incentivos) profissionais. Dentre as justificativas apresentadas pelos respondentes nesta variável, encontram-se: “A cooperativa oferece além de benefícios pontuais, como o plano de saúde, plano odontológico, vale alimentação, reembolso atividade física, reembolso educação, folga de aniversário, presente de aniversário, PGBL, seguro de vida; ginástica laboral, também o PPR com incentivos ao melhor desenvolvimento e atingimento de metas e participação nos lucros e resultados”. “A política de cargos e salários e de benefícios é consolidada e atraente perante o mercado de trabalho, possui atualização bienal, além de um acompanhamento pela Gestão de Pessoas para garantir o cumprimento e evolução dos colaboradores de acordo com seu desenvolvimento e entrega de resultados. O pacote de benefícios da Unimed Cascavel é destaque por sua variedade de opções e impacto/relevância na vida de cada funcionário. Além disso a empresa possui o PPR - Programa de Participação nos Resultados, o qual motiva o cumprimento das metas e reconhece financeiramente a performance dos colaboradores”. No entanto, há percepções que visualizam alguns processos de forma menos positiva dentre os respondentes, reduzindo assim a pontuação média da variável, tal como: “O plano de carreira implantado pela empresa não foi completamente assimilado ou entendido pelos funcionários”.

Por fim, na análise da variável Q2 - Administração superior ou governança corporativa, apresentam-se dentre as justificativas dos respondentes questões como: “A transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativas adotadas na gestão da cooperativa garantem a solidez na estrutura administrativa e financeira. As boas práticas garantem a confiança entre as partes”. “Esse indicador converte princípios básicos e alinha interesses com o objetivo de preservar a organização à longo prazo. Atualmente na Unimed Cascavel essa pratica está em andamento, ou seja, estamos no caminho. Exemplo é

a classificação no selo de Governança e Sustentabilidade que atingimos a posição ouro, numa avaliação que pode chegar a diamante”.

Os resultados dos fatores dos indicadores qualitativos de ativos intangíveis do quadrante humano relatados podem ser observados no Gráfico 1.

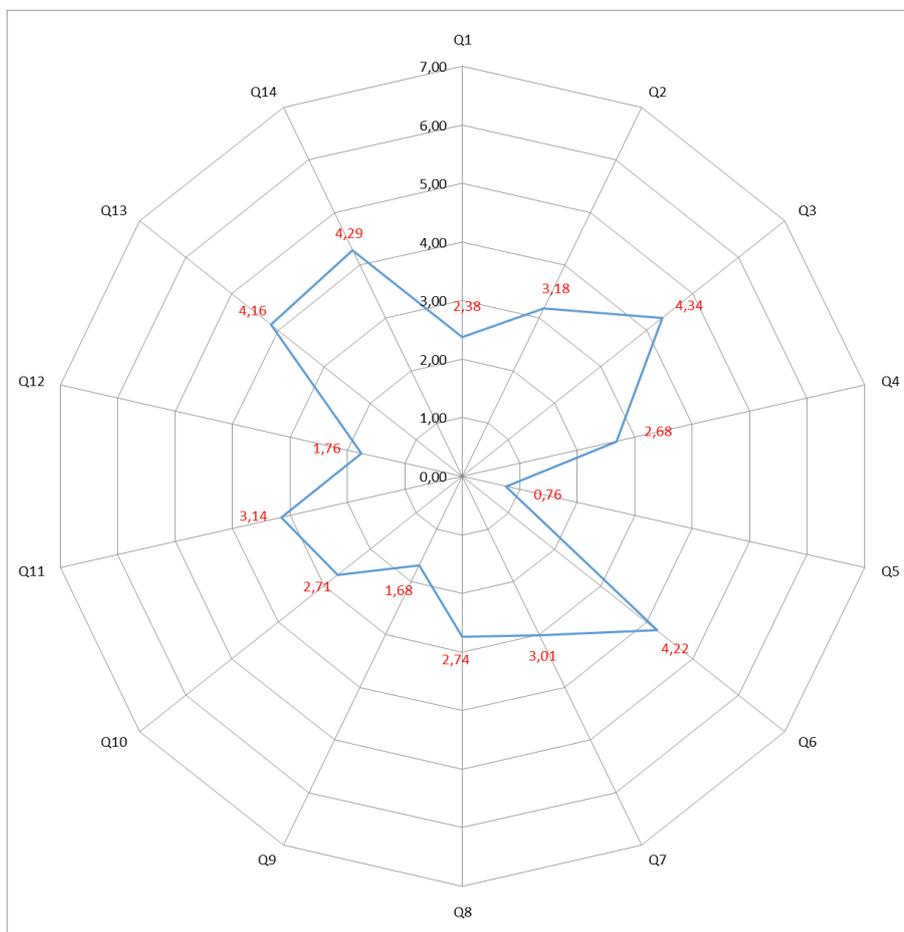


Gráfico 1: Média dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis do quadrante humano  
Fonte: Própria autora (2019)

## 6.2. ANÁLISE DA REDE DE VALOR DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NA CONVERSÃO DE VALOR - QUADRANTE PROCESSOS

Na tabela 10 são apresentados o somatório dos respondentes do constructo de ativos intangíveis do quadrante processos conforme Tabela 2 e suas médias destacando os fatores que geram maior valor: Q10, Q6, Q3, Q5, Q13, Q4 e Q7 conforme a percepção dos respondentes.

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
Total	95	56	176	148	165	186	143	65	15	179	47	116	157
Média	2,49	1,47	4,63	3,88	4,33	4,89	3,76	1,7	0,39	4,7	1,24	3,04	4,12

Tabela 10: Percepção dos respondentes na rede de valor do quadrante processos

Fonte: Própria autora (2019)

Considerando o modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), o qual define que os fatores de ativos intangíveis que geram valor para a organização são as que resultam em média acima de 3,5, uma vez que a escala de análise tem o intervalo de 1 a 7, os fatores que convergem em maior valor para a cooperativa são Q6, Q10, Q3, Q5, Q13, Q4 e Q7. As variáveis de ativos intangíveis que geram menor valor, segundo a teoria de geração de valor de Hoss, são Q9, Q11, Q8, Q2 e Q1.

Na análise dos fatores que apresentaram maior geração de valor, inicia-se pela variável Q6 - Processo de qualidade. Dentre as justificativas apresentadas pelos respondentes, encontram-se: “Processos de qualidade podem ser comprovados com a Acreditação Nível Ouro junto à Agência Nacional de Saúde, através da RN 277, que certifica a qualidade em todos os processos da Cooperativa”. “Processo consolidado com a implantação da RN 277, onde o sistema de gestão da qualidade foi implantado e passa sempre por melhoria contínua”.

A variável Q10 - Processos de avaliação de desempenho, tem dentre as justificativas listadas pelos respondentes: “Avaliação de desempenho implantada há pelo menos 3 anos, permitindo a evolução dos recursos humanos”. “Acontece anualmente, onde o colaborador realiza a auto avaliação e o líder a avaliação de seu liderado, temos um sistema próprio para este fim, fornecido pela Unimed do Brasil, onde é formalizado este processo e o feedback e construção do PDI - Plano de desenvolvimento dos colaboradores”.

Na variável Q3 - Processo de comunicação, pode-se observar as seguintes justificativas para as pontuações positivas concedidas pelos respondentes: “A comunicação vem evoluindo gradativamente, utilizando-se de todas as metodologias, para que se obtenha a transparência em todos os processos e com todos os públicos. Ex.: RH Integra (canal com colaboradores), Unimed em Números (prestação de contas para cooperados), Relatório Anual de Gestão nos padrões GRI (para todos os públicos)”. No entanto, mesmo sendo uma variável com indicativos de média de geração de valor para a corporação, há justificativas que indicam certa preocupação com o resultado final da prática do processo de comunicação, especialmente na comunicação interna, como a exemplificada a seguir: “A

cooperativa possui vários canais de comunicação, no entanto ainda assim se faz necessário a melhoria da comunicação entre os setores”.

Na análise da próxima variável que apresentou média alta na geração de valor, a Q5 - Processo de inovação de produtos/serviços, pode-se verificar dentre as justificativas dos respondentes: “A Unimed Cascavel vem realizando várias ações de inovação, como pequenas mudanças em seus fluxos de trabalho, os melhorando e tornando mais ágeis. Inovando com a criação do produto Personal. Buscando soluções com a *Hackathon Unimed*”. “Inovar se tornou uma obrigação e não um luxo. Por isso incluímos no planejamento estratégico desse ciclo objetivos estratégicos para evoluir em inovação. Temos o Fábrica de Insights para fomentar inovação interna e iremos desenvolver uma Hackathon ainda esse ano para promover inovação aberta. Projeto de estruturação de inovação formal previsto para 2019”.

A variável Q13 - Sistemas de informação e aquisição de tecnologia, apresenta nas justificativas dos respondentes questões que validam a pontuação indicativa de geração de valor, como: “A cooperativa busca estar sempre atualizada com a compra de novos recursos e tecnologias como os sistemas On Base e Qlik Sense”. No entanto, há justificativas que denotam preocupação por parte dos respondentes, como: “Da mesma forma que na questão 4, alguns sistemas são eficientes e outros nem tanto, como é o caso do ERP. Outros ainda faltam, como é o caso do prontuário eletrônico”.

Já na variável Q4 - Processo de informatização, os respondentes pontuaram positivamente a questão, mas apresentaram certa preocupação com este processo, o que pode ser observado nas justificativas apresentadas: “Outro processo crucial para o sucesso da organização. Ainda temos muitos sistemas desconexos geralmente muitas vezes problemas de integração. Existe um projeto no Planejamento Estratégico para viabilizar a troca de nosso ERP e otimizar esses processos”. “Há dificuldades no processo de informatização, andar junto com a inovação, aceleração do mercado e concorrentes. Fator político influencia”.

Por fim, na variável Q7 - Processo de redução de custos, pode-se visualizar dentre as justificativas: “Na cooperativa, trabalhamos com a despesa administrativa baixa comparada as outras do mesmo ramo, nos produtos internos focamos em custo/ benefício vantajoso, nos processos externos, monitoramos os desperdícios em exames e OPME, visando ajustar com a real necessidade do paciente, implantando protocolos de controle e orçamento com três fornecedores”. “Por termos uma gestão focada em resultados, a redução de custos é um "mantra" perseguido por todos, podendo ser comprovada na

medição do índice Sinistralidade, do índice de custos assistenciais e das despesas operacionais (sempre comparando-se com demais operadoras de saúde cooperativas)”.

Dentre os fatores que convergem em menor geração de valor para a cooperativa, no quadrante processos, temos a variável Q9 - Processos da administração superior. Na análise das justificativas apresentadas pelos respondentes, ressaltando que apenas três escolheram esta variável para pontuar, pode-se verificar questões como: “Processos descritos estatutariamente, sendo que a administração superior evita a rigidez hierárquica, optando pela flexibilização”. “Falando diretamente em Diretoria e Administração Superior, ainda acho que há alguma burocracia para decisões políticas, mas estamos evoluindo nesse modelo de gestão com o passar dos anos”.

A segunda variável de menor valor gerado para a corporação, segundo modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), é a Q11 - Processos via internet. Dentre as justificativas: “Existe, porém ainda em poucos processos, bem como há necessidade de melhorias nos processos atuais”, “Através da internet é possível ter acesso a serviços básicos, como 2ª via de boleto, demonstrativo de IR, porém devido ao portal não ser próprio, algumas benfeitorias demoram um pouco a surgir”.

A próxima variável a ser analisada é a Q8 - Processo operacional. Dentre as justificativas dos respondentes: “Processos fundamentais para o funcionamento da organização. Atualmente são bem estruturados, porém ainda com muito trabalho manual, com risco de retrabalhos e falhas”. “Ponto de atenção, pois com o avanço da tecnologia e sistemas disponíveis no mercado, tem tido a necessidade constante de uma revisão para oferecer sempre o melhor recurso tecnológico disponível, afim da redução do processo operacional pelos colaboradores, para que estes possam atuar de forma mais estratégica e analítica”.

Na sequência, visualiza-se as justificativas dos respondentes que indicaram a variável Q2 - Pesquisa e desenvolvimento. Dentre elas: “Importante para o desenvolvimento dos processos e projetos da organização de forma sustentável, atreladas a diferentes formas. Na cooperativa ela está em fase inicial”. “Embora sendo estratégico para a empresa, não se tem definida uma área ou pasta com estas atribuições de forma clara”.

E por fim a variável Q1 - Estrutura e fluxo do controle, apresentando dentre as justificativas dos respondentes, questões como: “A estrutura de controle está muito bem encaminhada, falta ainda a implantação de controles internos financeiros, auditoria interna, *compliance* e gestão de risco”. “Estrutura de processos bem formatada na organização, com indicadores de mensuração e análise crítica”.

Há ainda uma variável que ficou abaixo da média determinada no modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), que é de 3,5, no entanto, está muito próxima da média, sendo esta a variável Q12 - Serviço pós-venda. Em tese, não apresentaram convergência de maior valor gerado à organização no resultado apresentado pelos respondentes, mas ainda assim há justificativas listadas nas respostas do instrumento que remetem a indicativos de valor, como exemplo: “Processo relevante para fidelizar clientes, bem como, mapear possíveis falhas, visando corrigir e minimizar erros”. “O pós venda é um importante canal para entender o beneficiário está ou não satisfeito com o produto adquirido. A Unimed de Cascavel realiza o contato com seus beneficiários através de e-mail (quando o beneficiário contrata o plano), para direcioná-lo aos canais mais buscados em caso de dúvidas”.

Os resultados dos fatores dos indicadores qualitativos de ativos intangíveis do quadrante processos relatados podem ser observados no Gráfico 2.

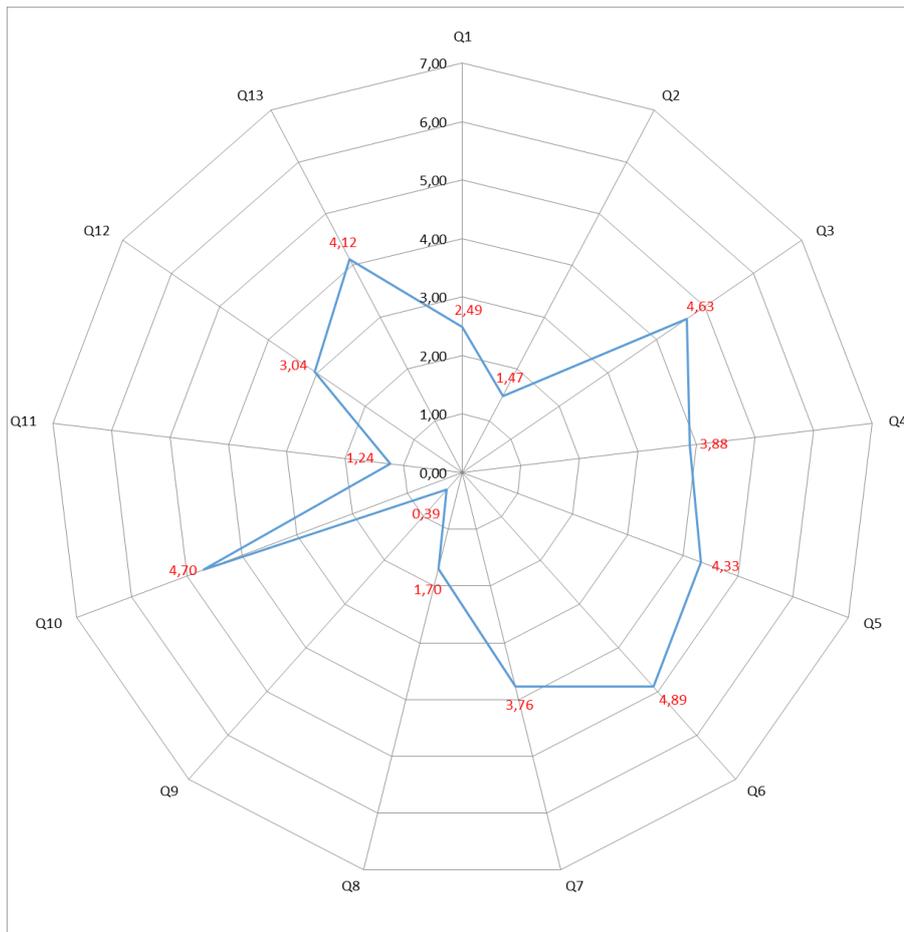


Gráfico 2: Média dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis do quadrante processos  
Fonte: Própria autora (2019)

### 6.3. ANÁLISE DA REDE DE VALOR DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NA CONVERSÃO DE VALOR - QUADRANTE ESTRUTURAL

Na tabela 11 são apresentados o somatório dos respondentes do constructo de ativos intangíveis do quadrante estrutural conforme Tabela 3 e suas médias destacando os fatores que geram maior valor: Q2, Q14, Q8, Q1, Q13, Q04 e Q10 conforme a percepção dos respondentes.

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
Total	148	195	27	146	85	92	111	157	99	112	27	79	147	166
Média	3,88	5,13	0,71	3,83	2,24	2,42	2,91	4,13	2,61	2,95	0,71	2,08	3,87	4,37

Tabela 11: Percepção dos respondentes na rede de valor do quadrante estrutural

Fonte: Própria autora (2019)

Considerando o modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), o qual define que os fatores de ativos intangíveis que geram valor para a organização são as que resultam em média acima de 3,5, uma vez que a escala de análise tem o intervalo de 1 a 7, os fatores que convergem em maior valor para a cooperativa, no quadrante estrutural, são Q2, Q14, Q8, Q1, Q13 e Q4. As variáveis de ativos intangíveis que geram menor valor, segundo a teoria de geração de valor de Hoss, são: Q3, Q11, Q12, Q5, Q6, Q9, Q7 e Q10.

Na análise dos fatores que apresentaram maior geração de valor, inicia-se pela variável Q2 - Espaço físico. Dentre as justificativas dos respondentes para esta maior geração de valor, encontram-se: “O ambiente físico para trabalho é tão importante quanto os equipamentos disponibilizados pela empresa. Neste item, a Unimed de Cascavel mais uma vez se destaca, pela preocupação com os seus públicos (colaboradores, clientes, cooperados), sendo que recentemente realizou ampliação na sede para melhor acomodar os públicos relacionados”. “Outro fator importante e bem estruturado, pois oferece uma comodidade e conforto a todos os públicos (colaboradores, cooperados, clientes e fornecedores), como por exemplo do refeitório, elevador, ambientes climatizados/ar condicionado, etc.”.

A variável seguinte a ser avaliada é a Q14 - Tecnologia de informação aplicada à empresa, Dentre as justificativas apresentadas, estão: “Na cooperativa, há investimento alto em tecnologia, com diversos sistemas desmembrados, porém há necessidade de melhoria contínua, com isso, essa área pode não estar acompanhando o desenvolvimento da cooperativa”. “Buscando sempre novas tecnologias, a Unimed Cascavel possui diversos sistemas de informações, porém devido a algumas questões políticas nosso principal

sistema de gestão – ERP, é um pouco engessado. Porém conseguimos trabalhar dentro de nossas limitações. Trazendo novos projetos e programas, ex: Hackathon”. Nesta variável observa-se que a média apresentada no quesito geração de valor, segundo modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), é alta 4,37, no entanto, os respondentes indicam motivos de preocupação, especialmente no quesito do software de gestão utilizado – ERP.

Na variável Q8 - Manutenção e conservação das instalações físicas, encontram-se dentre as justificativas: “A cooperativa possui o setor de suprimentos que é responsável pela manutenção e conservação das instalações físicas e que possui um plano de controle, onde fica evidente a ação dos mesmos. A cooperativa mantém-se impecável quanto a este controle”.

A variável Q1 – Equipamentos, traz dentre as justificativas dos respondentes: “A empresa conta com equipamentos modernos”. “Investe em equipamento de ponta”.

Na variável Q13 - Rede de comunicação (internet), pode-se observar dentre as justificativas dos respondentes: “Possui uma rede de comunicação com fibra ótica de ótima qualidade”. “Conta com links de internet que atendem a demanda tranquilamente”.

Por fim, dentre os fatores que apresentaram indicativo de geração de valor para a corporação segundo modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), está a variável Q4 - Iluminação, ventilação e limpeza. Dentre as justificativas apresentadas pelos respondentes: “Adequados ao processo de trabalho”. “A cooperativa preocupa-se em oferecer as melhores condições de iluminação, limpeza e ventilação aos seus clientes e colaboradores. É realizado anualmente o PPR, onde uma empresa terceirizada avalia as condições errôneas de trabalho. Ainda, recentemente foi lançado um novo projeto de energia solar a fim de oferecer tais condições com sustentabilidade”.

Na análise dos fatores dos ativos intangíveis do quadrante estrutural que apresentaram a menor pontuação pelos respondentes, ou seja, abaixo da média indicada no modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), de 3,5, como indicativo de geração de valor para a empresa, pode-se perceber que mesmo concedendo notas mais baixas dos respondentes, estes justificam com exemplos que positivam a variável em suas percepções, o que se pode verificar a partir da variável Q3 - Estrutura produtiva. Dentre as justificativas para a menor média dentre os fatores, ou seja, 0,71, encontram-se: “Algumas áreas é necessário adaptação para melhor produtividade”. “Acho que é um ponto de melhora. Entendo que podemos produzir mais com menos, desde que a tecnologia esteja mais presente em nosso dia a dia”.

A próxima variável deste grupo de análise é a Q11 - Projetos estruturais, que assim como a variável Q3, também apresentou a média de 0,71. Dentre as justificativas apresentadas pelos respondentes estão questões genéricas e não necessariamente são apresentadas situações ou exemplos da sua aplicação na corporação, como: “Sua importância está relacionada ao crescimento de uma empresa, buscando desenvolvimento e sustentabilidade”.

A variável Q12 - Recursos audiovisuais e multimídia, traz dentre as justificativas: “Possui excelentes recursos audiovisuais”. “A Cooperativa possui diversas salas com recursos de mídia (TV), também possui estrutura para videoconferência, além de sala multimídia”. Desta forma, observa-se que mesmo pontuando abaixo da média indicada no modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), esta variável traz justificativas que positivam a mesma.

Na variável Q5 - Inovações e pesquisa de estrutura, encontram-se dentre as justificativas: “Fator crucial no mercado moderno em que estamos. Projeto Hackathon em andamento para conectar nossos dilemas a cabeças externas e darmos continuidade nesse tipo de pesquisa, desenvolvimento e promoção de inovação para 2019”. “Todo desenvolvimento ou mudança passa por pesquisa/planejamento para identificar as melhores soluções. A Unimed de Cascavel caminha para que as inovações requeridas pelo mercado seja alinhado com as boas práticas de gestão da empresa. Ex: placas solares”.

A próxima variável apresentada é a Q6 - Instalações administrativas. Na análise das justificativas apresentadas encontra-se: “A percepção de conforto e zelo são percebidos através das pesquisas de satisfação tanto de colaboradores, quanto dos beneficiários e cooperados que frequentam a Cooperativa”.

A variável Q9 - Manutenção e conservação dos equipamentos, apresenta dentre as justificativas: “Também conta com ótima estrutura, tendo equipe responsável pela manutenção dos equipamentos de informática, e outra responsável em avaliar e manter os demais equipamentos”.

A variável Q7 - Instalações sanitárias - adequação e limpeza, traz dentre as justificativas: “As instalações sanitárias são muito bem conservadas e mantidas, inclusive com o Cheirinho Unimed, que relembra os colaboradores sobre o Programa Jeito de Cuidar”.

Por fim, na variável Q10 - Postos de trabalho, pode-se observar justificativas como: “Acredito que o CAS precisa de melhoria, pois foge do padrão da sede”. “A Unimed de Cascavel atua de maneira a otimizar o espaço laboral onde o colaborador está na maior

parte do tempo a fim de minimizar passivos trabalhistas e promover a saúde e bem estar do colaborador. Ex: Laudo de Ergonomia e Comitê de Ergonomia”.

Os resultados dos fatores dos indicadores qualitativos de ativos intangíveis do quadrante processos relatados podem ser observados no Gráfico 3.

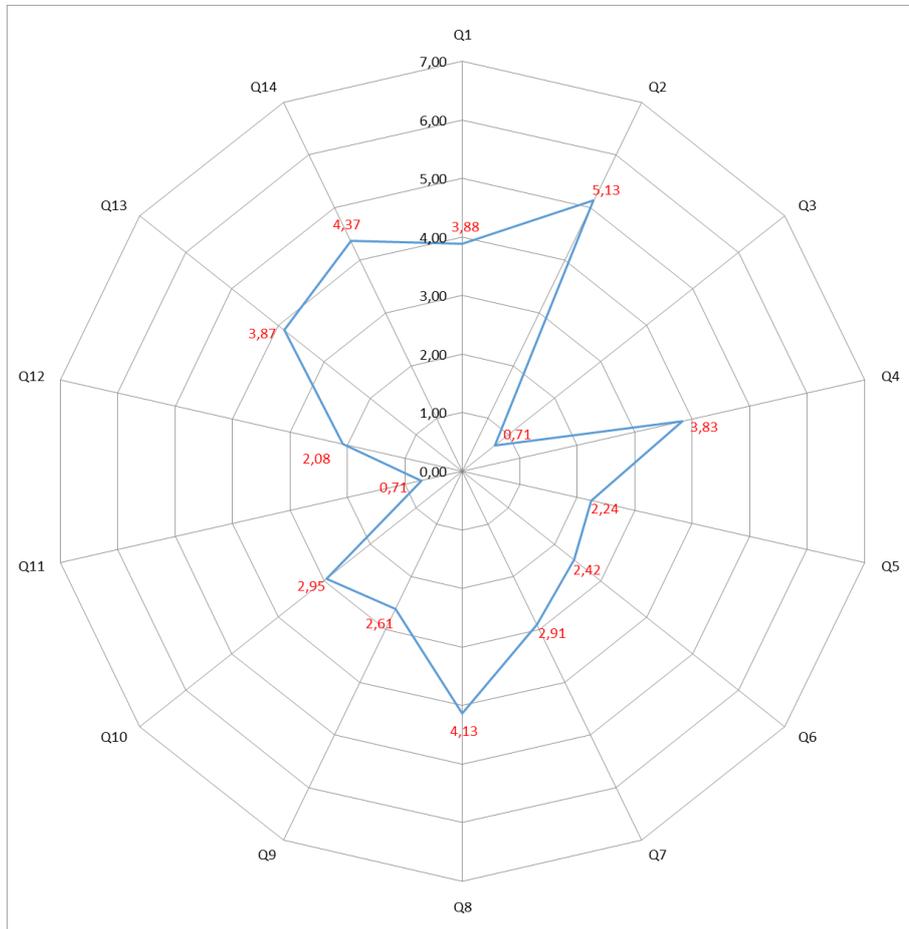


Gráfico 3: Média dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis do quadrante estrutural  
Fonte: Própria autora (2019)

#### 6.4. ANÁLISE DA REDE DE VALOR DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NA CONVERSÃO DE VALOR - QUADRANTE RELACIONAL / AMBIENTAL

Na tabela 12 são apresentados o somatório dos respondentes do constructo de ativos intangíveis do quadrante relacional conforme Tabela 4 e suas médias destacando os fatores que geram maior valor: Q13, Q8, Q1, Q9, Q3, Q10 e Q5 conforme a percepção dos respondentes.

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
Total	196	20	158	4	141	24	57	198	158	143	99	83	206	92
Média	5,14	0,53	4,16	0,11	3,7	0,63	1,5	5,21	4,16	3,75	2,61	2,18	5,42	2,41

Tabela 12: Percepção dos respondentes na rede de valor do quadrante relacional / ambiental

Fonte: Própria autora (2019)

Considerando o modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), o qual define que os fatores de ativos intangíveis que geram valor para a organização são as que resultam em média acima de 3,5, uma vez que a escala de análise tem o intervalo de 1 a 7, os fatores que convergem em maior valor para a cooperativa são Q13, Q8, Q1, Q3, Q9, Q10 e Q5. As variáveis de ativos intangíveis do quadrante relacional que geram menor valor, segundo a teoria de geração de valor de Hoss, são: Q4, Q2, Q6, Q7, Q12, Q14 e Q11.

Na análise dos fatores que apresentaram maior geração de valor, inicia-se pela variável Q13 – Visão e objetivos organizacionais. Na percepção dos respondentes da cooperativa, pode-se observar: “Visão estabelecida de maneira clara e transparente que busca o crescimento e evolução sempre avistando o bem estar e o crescimento paralelo dos cooperados, colaboradores e clientes”. “A visão norteia a imagem da cooperativa num horizonte futuro. Está focada naquilo que a cooperativa quer ser. A visão e os objetivos também são revisitados a cada revisão do planejamento estratégico”.

A variável Q8 - Missão institucional, apresenta dentre as justificativas listadas pelos respondentes: “A missão da Unimed Cascavel foi escrita de forma a mostrar clareza e transparência quanto ao objetivo da cooperativa”. “Após a nova missão ser desenvolvida, foi repassado a todos da cooperativa para que houvesse uma integração entre todos. Frequentemente são realizadas ações, e repassadas as metas estabelecidas, envolvendo todos, buscando um comprometimento e demonstrando a importância que cada um tem dentro da missão”.

A variável Q1 - Aquisição/Manutenção de Clientes, traz dentre as justificativas apresentadas: “Falando de um plano de saúde e do cenário do mesmo, este é um item de grande importância. Hoje percebemos que há uma grande preocupação da cooperativa em buscar novos produtos e modelos a fim de buscar novos clientes e também manutenção. Existe o setor de fidelização na cooperativa e retenção que atua diretamente nesta manutenção de clientes, além da inteligência de mercado que alinhada a outras áreas realiza uma busca constante de novos produtos para o portfólio da empresa”.

Na variável Q3 - Desenvolvimento organizacional, pode-se observar justificativas como: “A cooperativa busca sempre o envolvimento de todos os colaboradores, de forma

participativa e democrática para a aplicação de mudanças necessárias, bem como no andamento das atividades em geral, sendo formado comitês para tomada de decisões na alterações de produtos ou atividades da organização”. “A Cooperativa possui um histórico considerável de tempo e pretende ter longevidade ainda maior. Como seu corpo diretivo tem longevidade menor (mandato de 3 anos), procura manter políticas de desenvolvimento organizacional focados na cultura, desenvolvimento e qualificação de equipes”.

A variável Q9 - Redes de relacionamento, que assim como a variável Q3, apresentou a mesma média de pontuação, ou seja, 4,16, traz dentre as justificativas dos respondentes: “A cooperativa se relaciona via sistema com todas as demais Unimed’s do Brasil, bem como estreita relacionamento contínuo com sua rede prestadora”. “As redes de relacionamento estruturadas propiciam o atingimento dos resultados planejados. Ações pontuais, projetos e negociações permitem a manutenção destas redes. Ex.: Fórum com prestadores, Conferência de Judicialização da Saúde, etc”.

A variável Q10 - Políticas ambientais e sociais, apresenta dentre as justificativas elencadas pelos respondentes: “A cooperativa possui vários projetos sociais e ambientais, como por exemplo, "eu ajudo na lata, coleta seletiva, painel solar, coral infantil", bem como motiva os colaboradores a participarem de projetos voluntários”. “A Cooperativa está bem desenvolvida nessa área e busca sempre estar melhorando. Ex: Política de Meio Ambiente, Política de Sustentabilidade, Diretriz de Investimento Social/ Doações, além da instalação de placas solares, lâmpadas de led, projetos via Leis de Incentivo, entre outros”.

Por fim, dentre os fatores com pontuação de maior indicativo de criação de valor, está a Q5 - Inteligência competitiva. Dentre as justificativas listadas, encontram-se: “Tema contemporâneo importantíssimo para organizações que buscam evolução em gestão e competitividade. Atualmente temos uma célula de inteligência que está sendo estruturada e tem muito potencial para os próximos anos”. “A Unimed Cascavel investe na busca pelo diferencial no mercado e procura sempre se antecipar às tendências. Para isso criou um setor e peças chaves de informações estratégicas”.

Na análise dos fatores dos ativos intangíveis do quadrante relacional que apresentaram a menor pontuação pelos respondentes, ou seja, abaixo da média indicada no modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), de 3,5, como indicativo de geração de valor para a empresa, pode-se perceber que mesmo concedendo notas mais baixas dos respondentes, estes justificam determinados fatores com exemplos que positivam as mesmas em suas percepções.

A primeira variável a ser analisada neste grupo é a Q4 – Direitos. Esta variável apresenta a menor pontuação dentre as deste quadrante, mas se observa que apenas um respondente optou pela escolha da mesma, listando uma justificativa com caráter conceitual, não apresentando exemplos práticos da corporação: “Alguns direitos podem levar anos para sua conquista, e dependendo de sua especificidade, pode não existir outro semelhante disponível”.

A variável Q2 - Certificação de produtos, apresenta dentre as justificativas listadas pelos respondentes, sendo estes apenas três que optaram pela variável, questões como: “Acredito que para todas as empresas é necessário conquistar uma certificação, tanto que a Unimed Cascavel ficou em 2º lugar na acreditação da RN 277 (maior nota entre as operadoras do Brasil), e continua trabalhando para a ser o 1º lugar”.

Na variável Q6 – Licenças, encontram-se listadas justificativas como: “As organizações são dependentes de licenças para os seus produtos. A cooperativa antes de comercializar cada produto busca a sua licença primeiro”.

Na variável Q7 - Marcas/Patentes, mesmo apresentando pontuação com indicativo baixo de geração de valor, de acordo com o modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), pode-se observar dentre as justificativas apresentadas pelos respondentes questões e exemplos que positivam a variável para a corporação: “A cooperativa, é uma operadora de saúde, que carrega em seu nome o maior bem intangível, a marca Unimed”. “A marca é um bem precioso e a cooperativa Unimed Cascavel se orgulha de ter uma marca avaliada entre as 21 mais valiosas do país”. “Marca é um dos pontos fortes. Consolidada e de referência. Ex.: prêmio TOP OF MINDS”.

A variável Q12 - Ambiente regulatório e restrições legais, apresenta dentre as justificativas listadas: “A cooperativa, passa pela regulamentação da ANS, as RNs muitas vezes servem de oportunidade de destaque no ramo da saúde, separando as sólidas das não profissionais. Seja pelo IDSS, pelo número de Nips, pelas conquistas de selo de acreditação, etc.”. “É um ambiente totalmente regulado pela agência reguladora ANS. As restrições legais estão sempre presentes. Mesmo assim, a cooperativa Unimed Cascavel não costuma ter problemas com estes órgãos, por cumprir criteriosamente suas determinações”.

Na variável Q14 - Serviços associados a produtos e pós-vendas, pode-se observar dentre as justificativas dos respondentes: “Oferece a seus clientes algumas opções de produtos além, do plano de saúde, como por exemplo, SOS, Fone Unimed, Seguro Proteção familiar. Plano Odontológico, Unimed Air”. “Talvez esse seja um tema que possa ter uma atenção maior, principalmente na busca de retenção”.

Por fim, a variável Q11 - Prêmios de qualidade de produto, apresenta dentre as justificativas listadas: “Orgulho em fazer parte, temos muitos prêmios, como por exemplo: Melhores Empresas para se trabalhar Você S/A, Performance de Gestão, Selo Ouro de acreditação RN 277, etc.”. “A cooperativa trabalha com foco na entrega de resultados, inscrever-se nas premiações, além de recebermos uma consultoria gratuita, serve como termômetro perante as demais, sinalizando se estamos no caminho certo ou não”.

Os resultados dos fatores dos indicadores qualitativos de ativos intangíveis do quadrante processos relatados podem ser observados no Gráfico 4.

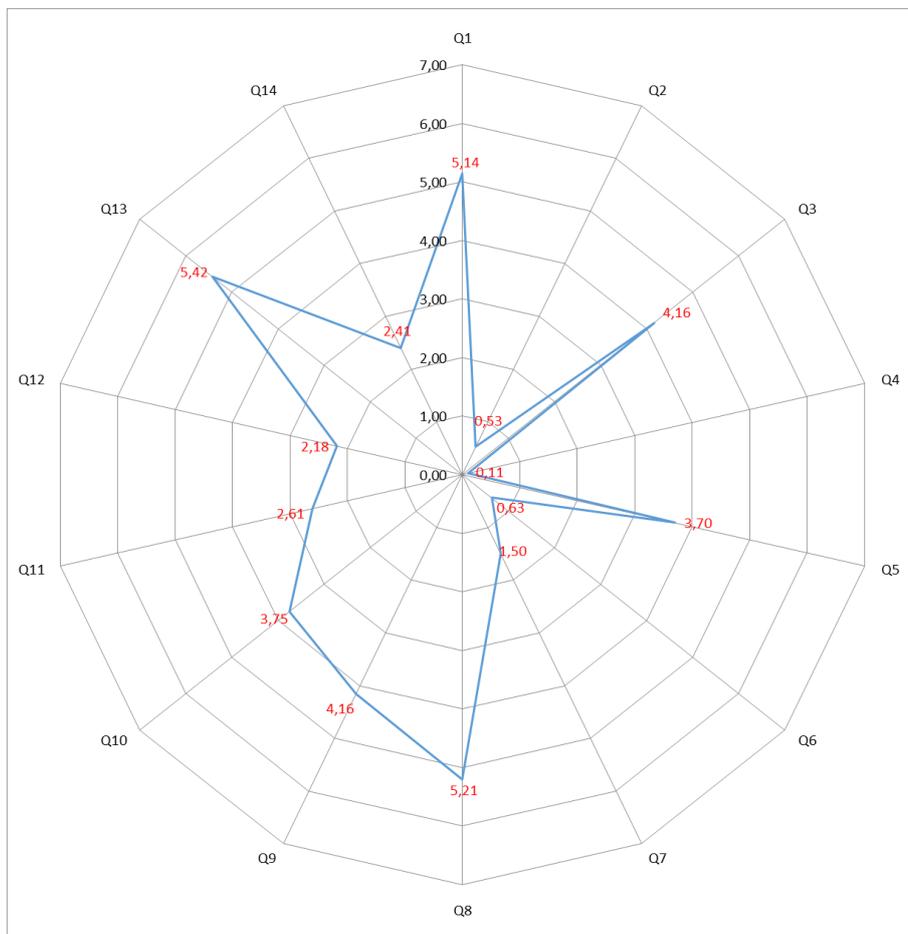


Gráfico 4: Média dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis do quadrante relacional  
Fonte: Própria autora (2019)

## 7. CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Neste capítulo, apresenta-se como foi realizada a intervenção na cooperativa médica, os principais resultados obtidos por meio da intervenção, contribuição e oportunidades de melhorias e sugestões para empresas em situações semelhantes.

### 7.1. INDICADORES QUALITATIVOS DE ATIVOS INTANGÍVEIS GERADORES DE VALOR PARA A COOPERATIVA

Dentre os resultados obtidos por meio da intervenção realizada, destacam-se nos quadrantes Humano, Processos, Estrutural e Relacional, os indicadores descritos nas tabelas a serem apresentadas na sequência, ressaltando-se que de acordo com o modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018), os fatores de ativos intangíveis que geram valor para a organização são as que resultam em média acima de 3,5, uma vez que a escala de análise tem o intervalo de 1 a 7.

Desta forma, a Tabela 13 destaca os indicadores do quadrante humano que apresentaram maior conversão de valor.

#	Variáveis ativos intangíveis quadrante humano geradores de valor	Total	Média
<b>Q3</b>	Alinhamento dos recursos humanos com a estratégia empresarial	<b>165</b>	<b>4,34</b>
<b>Q14</b>	Satisfação dos funcionários	<b>163</b>	<b>4,29</b>
<b>Q6</b>	Capacitação e investimentos em recursos humanos	<b>161</b>	<b>4,22</b>
<b>Q13</b>	Produção de conhecimento estruturado: manuais, processos	<b>158</b>	<b>4,16</b>

Tabela 13: Variáveis ativos intangíveis quadrante humano geradores de valor  
Fonte: Própria autora (2019)

Dentre os fatores com maior conversão de valor no quadrante humano, observa-se o alinhamento dos recursos humanos com a estratégia empresarial, satisfação dos funcionários, capacitação e investimento em recursos humanos e produção de conhecimento estruturado: manuais e processos. Ao analisar o relato integrado gerencial da cooperativa, percebe-se a relação destes fatores de ativos intangíveis com o resultado dos indicadores mensurados, conforme Figura 7.

## IV. Demonstração de Resultado

	nov/18	dez/18	H.%	2017	2018	H.%	V.%
Despesas Comerciais - Próprias	(60.284)	(50.937)	-15,51%	(640.178)	(717.116)	12,02%	-0,23%
Despesas Comerciais - Terceiros	(127.413)	(209.828)	64,68%	(714.192)	(1.499.852)	110,01%	-0,48%
Despesas com Pessoal	(1.733.620)	(1.799.226)	3,78%	(17.039.765)	(19.460.065)	14,20%	-6,20%
Serviços de Terceiros	(289.335)	(364.044)	25,82%	(2.801.569)	(3.357.287)	19,84%	-1,07%
Despesas com Funcionamento	(292.914)	(304.446)	3,94%	(3.029.137)	(2.917.248)	-3,69%	-0,93%
Propaganda e Publicidade	(63.723)	(215.287)	237,85%	(1.183.863)	(1.302.882)	10,05%	-0,42%
Despesas com Tributos	(58.988)	(47.973)	-18,67%	(546.295)	(853.303)	56,20%	-0,27%
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>(2.626.278)</b>	<b>(2.991.742)</b>	<b>13,92%</b>	<b>(25.955.000)</b>	<b>(30.107.751)</b>	<b>16,00%</b>	<b>-9,59%</b>

Figura 7: Demonstração de Resultado

Fonte: Própria autora (2019)

Verifica-se que a despesa com Pessoal no período de 2017 a 2018 na cooperativa aumentou em 14,20%, comprovando o investimento direcionado às pessoas que foram realizados e que tiveram forte influência nos fatores do quadrante analisado.

Ao analisar o balanço social publicado pela cooperativa, percebe-se a relação destes fatores de ativos intangíveis com o resultado dos indicadores mensurados, especificamente a variável capacitação e investimentos em recursos humanos, conforme Figura 8.

5 - Indicadores Sociais Internos	2018				2017			
	Cooperados (as)	Cooperado PJ	Empregados	Nº Total	Cooperados (as)	Cooperado PJ	Empregados	Nº Total
5.8.2 nº de horas de treinamento / pessoa	0,00	0,00	29,27	29,27	0,00	0,00	6,10	6,10

Figura 8: Variável capacitação e investimentos em recursos humanos

Fonte: Própria autora (2019)

Verifica-se o aumento no número de horas de treinamento por pessoa, sendo que em 2017 era de 6,10 hora/homem e em 2018 passou para 29,27 hora/homem. Comprovando o esforço da cooperativa direcionado à capacitação das pessoas e que teve influência na variável do quadrante analisado.

A Tabela 14 destaca os indicadores do quadrante processos que apresentaram maior conversão de valor.

#	Variáveis ativos intangíveis quadrante processos geradores de valor	Total	Média
<b>Q6</b>	Processo de qualidade	<b>186</b>	<b>4,89</b>
<b>Q10</b>	Processos de avaliação de desempenho	<b>179</b>	<b>4,7</b>
<b>Q3</b>	Processo de comunicação	<b>176</b>	<b>4,63</b>
<b>Q5</b>	Processo de inovação de produtos/serviços	<b>165</b>	<b>4,33</b>
<b>Q13</b>	Sistemas de informação - aquisição de tecnologia	<b>157</b>	<b>4,12</b>
<b>Q4</b>	Processo de informatização	<b>148</b>	<b>3,88</b>
<b>Q7</b>	Processo de redução de custos	<b>143</b>	<b>3,76</b>

Tabela 14: Variáveis ativos intangíveis quadrante processos geradores de valor

Fonte: Própria autora (2019)

Dentre os fatores com maior conversão de valor no quadrante processos, observa-se os processos de qualidade; os processos de avaliação de desempenho; processo de comunicação; processo de inovação de produtos/serviços; sistemas de informação - aquisição de tecnologia; processo de informatização e processo de redução de custos. Analisando-se o relato integrado gerencial da cooperativa, percebe-se a relação destes fatores de ativos intangíveis com o resultado dos indicadores mensurados, conforme Figura 9 e Figura 10.



Figura 9: Demais análises  
 Fonte: Própria autora (2019)

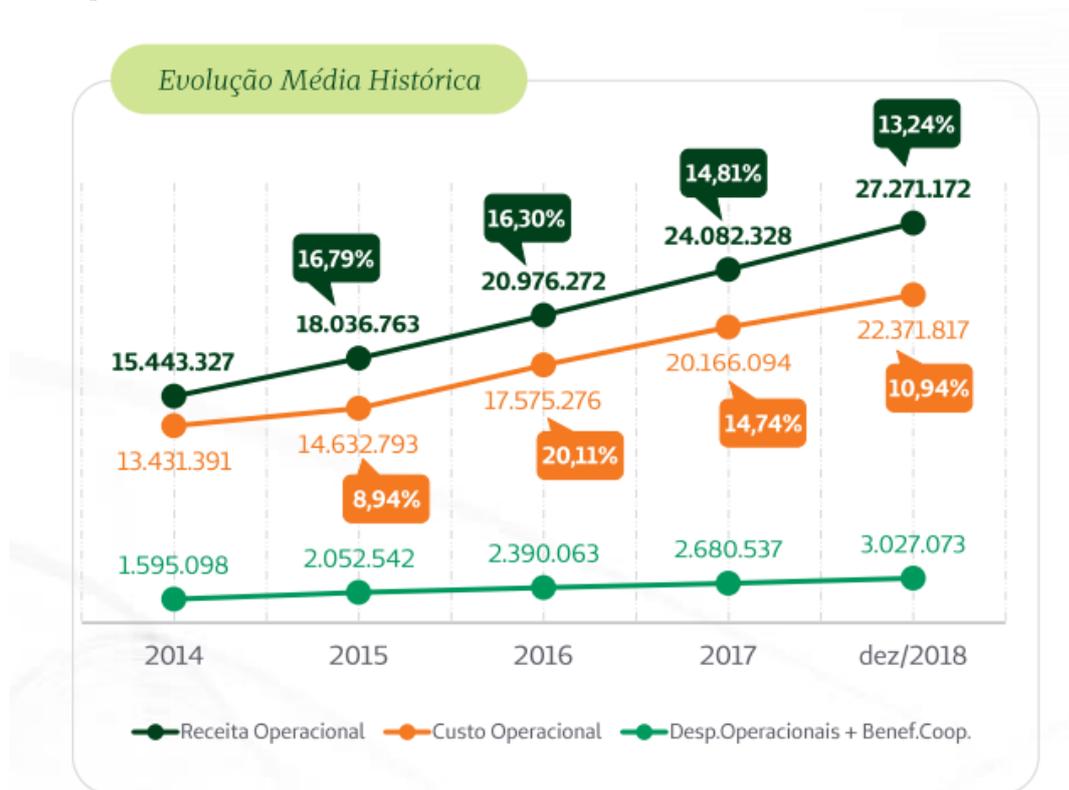


Figura 10: Evolução média histórica  
 Fonte: Própria autora (2019)

Relativo ao indicador processo de qualidade, verifica-se que em 2018 a cooperativa apresentou 98,40%, - nível I, de pontuação referente a Operadora Acreditada – RN 277, que é a Resolução Normativa do órgão regulador Agência Nacional de Saúde, a qual avalia principalmente os processos de qualidade das operadoras, comprovando o esforço da cooperativa para o desenvolvimento e manutenção dos processos de qualidade que foram realizados e que tiveram forte influência nos fatores do quadrante analisado.

Outro ponto de destaque é a variável processo de redução de custo. Analisando-se os dados da Figura 10, observa-se uma redução no percentual de crescimento, sendo que em 2017 o índice de crescimento dos custos foi de 14,74%, enquanto que em 2018 foi de 10,94%, comprovando o esforço direcionado aos processos de redução do custo realizados e que tiveram forte influência nos fatores do quadrante analisado.

A Tabela 15, destaca os indicadores do quadrante estrutural que apresentaram maior conversão de valor.

#	Variáveis ativos intangíveis quadrante estrutural geradores de valor	Total	Média
<b>Q2</b>	Espaço físico	<b>195</b>	<b>5,13</b>
<b>Q14</b>	Tecnologia de informação aplicada à empresa	<b>166</b>	<b>4,37</b>
<b>Q8</b>	Manutenção e conservação das instalações físicas	<b>157</b>	<b>4,13</b>
<b>Q1</b>	Equipamentos	<b>148</b>	<b>3,88</b>
<b>Q13</b>	Rede de comunicação (internet)	<b>147</b>	<b>3,87</b>
<b>Q4</b>	Iluminação, ventilação e limpeza	<b>146</b>	<b>3,83</b>

Tabela 15: Variáveis ativos intangíveis quadrante estrutural geradores de valor  
Fonte: Própria autora (2019)

Dentre os fatores com maior conversão de valor no quadrante estrutural, observa-se o espaço físico; tecnologia de informação aplicada à empresa; manutenção e conservação das instalações físicas; equipamentos; rede de comunicação (internet); iluminação, ventilação e limpeza. Analisando-se o balanço fiscal da cooperativa, percebe-se a relação destes fatores de ativos intangíveis com o resultado dos indicadores mensurados, conforme Figura 11.



**UNIMED DE CASCAVEL COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO**  
CNPJ: 81.170.003/0001-75 ANS: 370070

**BALANÇO PATRIMONIAL**  
PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018 E 2017

ATIVO		2018	2017
<b>Imobilizado</b>	Nota 12 e 4-f	<b>12.690.629,35</b>	<b>12.636.020,59</b>
Imóveis de Uso Próprio		9.574.148,69	9.745.775,29
Imóveis - Não Hospitalares		9.574.148,69	9.745.775,29
Imobilizados de Uso Próprio		3.116.480,66	2.378.710,50
Imobilizado - Hospitalares		32.502,26	33.672,13
Imobilizado - Não Hospitalares		3.083.978,40	2.345.038,37
Imobilizações em Curso		-	511.534,80

Figura 11: Balanço - Imobilizado  
Fonte: Própria autora (2019)

Relativo aos indicadores de espaço físico e equipamentos, podemos ver sua dimensão analisando-se o tópico do imobilizado no balanço da cooperativa, onde o montante em 2018 apresenta crescimento atingindo a cifra total de R\$ 12.690.629,35, comprovando os investimentos realizados pela cooperativa relativos ao quadrante estrutural, os quais permitem o desenvolvimento da atividade empresarial e que tiveram forte influência nos fatores do quadrante analisado.

A Tabela 16, destaca os indicadores do quadrante relacional/ambiental que apresentaram maior conversão de valor.

#	Variáveis ativos intangíveis quadrante relacional/ambiental geradores de valor	Total	Média
<b>Q13</b>	Visão e objetivos organizacionais	<b>206</b>	<b>5,42</b>
<b>Q8</b>	Missão institucional	<b>198</b>	<b>5,21</b>
<b>Q1</b>	Aquisição/Manutenção de Clientes	<b>196</b>	<b>5,14</b>
<b>Q3</b>	Desenvolvimento organizacional	<b>158</b>	<b>4,16</b>
<b>Q9</b>	Redes de relacionamento	<b>158</b>	<b>4,16</b>
<b>Q10</b>	Políticas ambientais e sociais	<b>143</b>	<b>3,75</b>
<b>Q5</b>	Inteligência competitiva	<b>141</b>	<b>3,7</b>

Tabela 16: Variáveis ativos intangíveis quadrante relacional/ambiental geradores de valor  
Fonte: Própria autora (2019)

Dentre os fatores com maior conversão de valor no quadrante processos, observa-se a visão e objetivos organizacionais; missão institucional; aquisição/manutenção de clientes; desenvolvimento organizacional; redes de relacionamento; políticas ambientais e sociais e inteligência competitiva. Analisando-se o relato integrado gerencial da cooperativa, percebe-se a relação destes fatores de ativos intangíveis com o resultado dos indicadores mensurados, conforme Figura 12.



Figura 12: Mapa estratégico  
Fonte: Própria autora (2019)

Referente à variável visão e objetivos organizacionais, destaca-se a visão adotada pela cooperativa, qual seja: “Ser uma operadora de grande porte sustentável, que promove saúde e bem-estar com integralidade, referência em soluções de saúde preventiva e processos de inovação, aumentando o resultado e a satisfação de cooperados, colaboradores e clientes até 2022”. Considerando-se que a visão define o que uma organização pretende ser no futuro, criando um clima de envolvimento e comprometimento do seu público, percebe-se uma relação entre a visão da cooperativa e os objetivos organizacionais que podem ser verificados no mapa estratégico, conforme Figura 13, bem como, com os indicadores mensurados no relato integrado gerencial.

## XI. Análise dos Repasses a Rede

### Evolução dos Custos Assistenciais

	2015	V.%	2016	V.%	2017	V.%	2018	V.%
Médicos	93.098.256	5,31%	108.406.763	16,44%	120.101.860	10,79%	132.779.585	10,56%

Figura 13: Análise dos repasses à rede  
Fonte: Própria autora (2019)

Especificamente quanto ao objetivo organizacional de gerar valor sustentável aos cooperados, observa-se um alinhamento à missão quando esta define “Ser uma operadora de grande porte sustentável”, e analisando-se o relato integrado da cooperativa, pode-se verificar um crescimento no valor repassado aos médicos cooperados, sendo que em 2017 a cifra foi de R\$ 120.101.860, enquanto que em 2018 foi de R\$ 132.779.585, um crescimento de 10,56%.

Para que uma empresa seja sustentável, há que se observar o tripé das responsabilidades econômica, ambiental e social. Neste sentido, outro indicador mensurado no relato gerencial que corrobora com a visão da cooperativa, diz respeito à responsabilidade econômica que numa cooperativa se traduz como sobras e estas podem ser visualizadas na linha do total geral constante na Figura 14.

### Comparativo acumulado de anos anteriores

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Receitas Operacionais</b>	185.319.926	216.441.152	251.715.266	288.987.936	324.698.963
Vendas de planos	173.922.782	205.620.256	238.022.854	273.503.509	306.823.436
Outras Receitas	11.397.144	10.820.896	13.692.412	15.484.427	17.875.527
<b>Custos Operacionais</b>	(161.176.687)	(175.593.522)	(210.903.314)	(241.993.132)	(265.945.441)
Custos Assistenciais	(151.649.687)	(165.594.095)	(198.201.823)	(228.385.934)	(252.441.386)
Outros Custos	(9.527.000)	(9.999.427)	(12.701.490)	(13.607.198)	(13.504.055)
<b>Despesas Operacionais</b>	(17.002.407)	(21.955.305)	(24.873.776)	(25.955.000)	(30.107.751)
Despesas Comerciais	(2.339.486)	(2.883.478)	(3.372.440)	(1.354.370)	(2.216.968)
Despesas Administrativas	(14.662.921)	(19.071.827)	(21.501.335)	(24.600.629)	(27.890.784)
<b>Cooperados</b>	(2.138.771)	(2.675.204)	(3.806.986)	(6.211.440)	(6.217.126)
<b>Resultado Financeiro / Patrim.</b>	8.154.032	8.454.006	13.150.257	9.066.499	7.781.891
Resultado Financeiro	6.430.163	7.282.747	11.392.514	8.678.673	5.297.349
Resultado Patrimonial	1.723.869	1.171.259	1.757.743	387.826	2.484.542
<b>Impostos/Participações</b>	(4.128.105)	(7.560.942)	(6.950.401)	(6.821.113)	(6.630.083)
<b>Total Geral</b>	9.027.988	17.110.185	18.331.047	17.073.750	23.580.453

Figura 14: Comparativo acumulado de anos anteriores  
Fonte: Própria autora (2019)

Verifica-se que as sobras, ou total geral no ano de 2017 foram de R\$ 17.073.750, enquanto que em 2018 foram de R\$ 23.580.453, comprovando a preocupação da cooperativa com sua visão e objetivos organizacionais enquanto sustentabilidade e que tiveram forte influência nos fatores do quadrante analisado.

## 7.2. CONTRIBUIÇÕES DE MELHORIA DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NA CONVERSÃO DE VALOR PARA A COOPERATIVA

Esse tópico destina-se a propor contribuições de melhoria à cooperativa. Na Tabela 17 apresenta-se a síntese dos fatores intangíveis sob o enfoque humano que foram relacionados como abaixo do ponto de corte na perspectiva de agregar valor. Portanto, recomenda-se acompanhamento para fins de melhoria nos pontos deficitários.

#	Fatores ativos intangíveis quadrante humano geradores de menor valor	Total	Média
<b>Q4</b>	Aprendizado Sistêmico Organizacional e Individual	<b>102</b>	<b>2,68</b>
<b>Q8</b>	Desempenho Profissional	<b>104</b>	<b>2,74</b>
<b>Q10</b>	Inteligência Competitiva, formulação e aplicação de estratégias	<b>103</b>	<b>2,71</b>
<b>Q1</b>	Acessibilidade ao sistema de informação	<b>91</b>	<b>2,38</b>
<b>Q12</b>	Política de redução de desperdício e retrabalho	<b>67</b>	<b>1,76</b>
<b>Q9</b>	Saúde e segurança no trabalho	<b>64</b>	<b>1,68</b>
<b>Q5</b>	Autonomia e flexibilidade dos recursos humanos	<b>29</b>	<b>0,76</b>

Tabela 17: Fatores ativos intangíveis quadrante humano geradores de menor valor  
Fonte: Própria autora (2019)

Para melhorar os indicadores qualitativos de ativos intangíveis do quadrante humano com menor conversão de valores, como observa-se na Tabela 17 como autonomia e flexibilidade do RH, saúde e segurança do trabalho, política de redução do desperdício e retrabalho e acessibilidade ao sistema de informação, sugere-se a intensificação da descentralização do RH para os setores da Cooperativa, programas de saúde corporativa para melhorar a qualidade de vida no trabalho e programas de incentivos para que os colaboradores desenvolvam projetos de redução de desperdícios e retrabalho.

Na Tabela 18 apresenta-se a síntese dos fatores intangíveis sob o enfoque processos que foram relacionados como abaixo do ponto de corte na perspectiva de agregar valor. Portanto, recomenda-se acompanhamento para fins de melhoria nos pontos deficitários.

#	Fatores ativos intangíveis quadrante processos geradores de menor valor	Total	Nós
Q7	7. Processo de redução de custos	143	24
Q12	12. Serviço pós-venda	116	21
Q1	1. Estrutura e fluxo do controle	95	16
Q8	8. Processo operacional	65	12
Q2	2. Pesquisa e desenvolvimento	56	11
Q11	11. Processos via internet	47	8
Q9	9. Processos da administração superior	15	3

Tabela 18: Fatores ativos intangíveis quadrante processos geradores de menor valor  
Fonte: Própria autora (2019)

Para melhorar os indicadores qualitativos de ativos intangíveis do quadrante processos com menor conversão de valores, como observa-se na Tabela 18, como processos da administração superior, processos via internet e pesquisa e desenvolvimento sugere-se a implantação de um programa de *compliance* para tornar transparente os processos da administração superior, implantação de um sistema de gestão empresarial ERP com acesso em diversas plataformas inclusive *WEB* e formalizar um setor de inovação responsável por Pesquisa e desenvolvimento e centro de inovação.

Na Tabela 19 apresenta-se a síntese dos fatores intangíveis sob o enfoque estrutural que foram relacionados como abaixo do ponto de corte na perspectiva de agregar valor. Portanto, recomenda-se acompanhamento para fins de melhoria nos pontos deficitários.

#	Fatores ativos intangíveis quadrante estrutural geradores de menor valor	Total	Nós
Q7	7. Instalações sanitárias - adequação e limpeza	111	17
Q9	9. Manutenção e conservação dos equipamentos	99	16
Q5	5. Inovações e pesquisa de estrutura	85	15
Q6	6. Instalações administrativas	92	15
Q12	12. Recursos audiovisuais e multimídia	79	13
Q3	3. Estrutura produtiva	27	5
Q11	11. Projetos estruturais	27	5

Tabela 19: Fatores ativos intangíveis quadrante estrutural geradores de menor valor  
Fonte: Própria autora (2019)

Para melhorar os indicadores qualitativos de ativos intangíveis do quadrante estrutural com menor conversão de valores, como observa-se na Tabela 19, como Projetos estruturais, estrutura produtiva e recursos audiovisuais e multimídia sugere-se a implantação de um planejamento estrutural participativo com os coordenadores dos setores com objetivo de agregar valor para os colaboradores, cooperados e clientes. Conscientizar as equipes utilizadoras da estrutura produtiva de sua importância na execução de suas tarefas, bem como mensurar indicadores operacionais e aplicar o PDCA – Planejamento,

Desenvolvimento, Controle e Avaliação, com objetivo de melhoria contínua em suas entregas, sabendo-se que uma das competências descritas em todos os cargos da cooperativa é a melhoria contínua. Sugere-se ainda a intensificação da comunicação interna e externa utilizando recursos audiovisuais e multimídias para engajar seus públicos como cooperados, colaboradores, clientes, prestadores e comunidade.

Na Tabela 20 apresenta-se a síntese dos fatores intangíveis sob o enfoque relacional que foram relacionados como abaixo do ponto de corte na perspectiva de agregar valor. Portanto, recomenda-se acompanhamento para fins de melhoria nos pontos deficitários.

#	Fatores ativos intangíveis quadrante relacional geradores de menor valor	Total	Nós
<b>Q11</b>	11. Prêmios de qualidade de produto	<b>99</b>	<b>16</b>
<b>Q14</b>	14. Serviços associados a produtos e pós-vendas	<b>92</b>	<b>16</b>
<b>Q12</b>	12. Ambiente regulatório e restrições legais	<b>83</b>	<b>14</b>
<b>Q7</b>	7. Marcas/Patentes	<b>57</b>	<b>9</b>
<b>Q6</b>	6. Licenças	<b>24</b>	<b>4</b>
<b>Q2</b>	2. Certificação de produtos	<b>20</b>	<b>3</b>
<b>Q4</b>	4. Direitos	<b>4</b>	<b>1</b>

Tabela 20: Fatores ativos intangíveis quadrante relacional/ambiental geradores de menor valor  
Fonte: Própria autora (2019)

Para melhorar os indicadores qualitativos de ativos intangíveis do quadrante relacional/ambiental com menor conversão de valores, como observa-se na Tabela 20, como direitos, certificação de produtos e licenças, sugere-se a implantação de um PDTI - Plano Diretor de Tecnologia da Informação que além de aumentar a percepção de valor gerado pelos gestores, possibilitará á Cooperativa a preparação para a nova certificação a ser exigida pela ANS – Agência Nacional de Saúde, no programa de certificação e qualidade, mas que ainda encontra-se em consulta pública publicada pela Agência.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que as organizações apresentem desempenho positivo e posição de destaque estratégico no mercado, há a necessidade de manterem além dos investimentos, uma correlação positiva entre as competências existentes, os recursos totais e a forma como gerem o conhecimento. Estas questões tendem a assegurar que as organizações se mantenham competitivas e sustentáveis. Ainda, na avaliação geral do real valor das corporações, aspectos como o dos ativos intangíveis, a análise da rede de valor e os relatos integrados gerenciais, passam a receber maior importância e adoção pelas gestões das empresas.

Diante disso, o presente estudo teve como objetivo caracterizar passos para identificar e validar fatores agregadores de valor que sirvam de subsídio para formulação de estratégias com foco nos ativos intangíveis, redes e relato integrado, no setor de cooperativas médicas. Para tal e sob a luz da teoria, optou-se por construir o modelo de indicadores qualitativos dos ativos intangíveis para cooperativa médica, mensurar os indicadores qualitativos dos ativos intangíveis na percepção dos gestores da cooperativa médica, mapear a estrutura de rede das relações dos gestores na cooperativa médica conforme os indicadores qualitativos dos ativos intangíveis, identificar os indicadores qualitativos de ativos intangíveis que geram maior e menor valor comparando com o relato integrado da cooperativa médica e apresentar estratégias para a cooperativa médica de acordo com o relato integrado e resultado dos indicadores qualitativos de ativos intangíveis. Isso permitiu responder a questão de pesquisa de como validar os fatores agregadores de valor que sirvam de subsídio para formulação de estratégias com foco nos ativos intangíveis, redes e relato integrado, no setor de cooperativas médicas?

Na identificação e avaliação dos indicadores qualitativos de ativos intangíveis, para elaboração e aplicação do instrumento de pesquisa, utilizou-se o modelo conceitual adaptado do pesquisador Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018). Como resultado alcançado, obteve-se a identificação e mensuração dos indicadores qualitativos dos ativos intangíveis da cooperativa médica.

No mapeamento da estrutura de rede de relações da cooperativa médica foi utilizado o mesmo questionário da avaliação dos indicadores qualitativos de ativos intangíveis, identificando-se a estrutura da rede bem como a mensuração do indicador de rede centralidade de grau com o número de nós.

Na identificação do valor da rede de relações na cooperativa médica utilizou-se a pesquisa documental que teve como resultado a identificação do ranking de geração de valores dos fatores de ativos intangíveis na cooperativa médica.

Por fim, para apresentar a análise de rede de valor aos ativos intangíveis sob a perspectiva de conversão de valor utilizou-se a pesquisa documental com o resultado da geração de valor do ranking dos fatores de ativos intangíveis distribuídas nos quatro quadrantes, seguindo o modelo de Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018). O resultado alcançado apresentou a integração da análise de rede de valor aos ativos intangíveis sob a perspectiva de conversão de valor.

As análises qualitativas realizadas, utilizando-se documentos formais da organização objeto desta pesquisa, permitem inferir que os resultados demonstram a existência de conversão de valor na integração da rede de valor aos ativos intangíveis da cooperativa médica. Isso pode ser observado nos quatro quadrantes avaliados do modelo Hoss (2003, 2008, 2015, 2017, 2018).

No quadrante humano – a variável “capacitação e investimentos em recursos humanos”, mostrou que a Empresa prioriza a capacitação e a valorização dos recursos humanos, a qual pode ser visualizada em dados do relato integrado gerencial da cooperativa e no balanço social, comprovando o esforço da cooperativa direcionado à capacitação das pessoas e que teve influência na variável do quadrante analisado, com o aumento no investimento em pessoas e na quantidade de horas de treinamento realizadas.

No quadrante processos, a variável “processos de qualidade” recebeu a maior média do quadrante. Esta também pode ser visualizada em dados do relato integrado gerencial da cooperativa, onde a mesma conquistou a acreditação ouro nível I, referente à Operadora Acreditada – RN 277, que é a Resolução Normativa do órgão regulador Agência Nacional de Saúde, a qual avalia principalmente os processos de qualidade das operadoras, comprovando o esforço da cooperativa para o desenvolvimento e manutenção dos processos de qualidade que foram realizados e que tiveram forte influência nos fatores do quadrante analisado.

No quadrante estrutural, a variável “espaço físico” recebeu a maior média do quadrante, assim como a variável “equipamentos”. Estas também podem ser visualizadas analisando-se o tópico do Imobilizado no balanço da cooperativa, onde o montante em 2018 apresenta crescimento comprovando os investimentos realizados pela cooperativa relativos ao quadrante estrutural, os quais permitem o desenvolvimento da atividade empresarial e que tiveram forte influência nos fatores do quadrante analisado

No quadrante relacional, a variável “visão e objetivos organizacionais” recebeu a maior média do quadrante, sendo inclusive a maior média de todos os quadrantes. Outra variável bem pontuada foi a “missão institucional”, sendo que a visão e os objetivos organizacionais podem ser visualizados no mapa estratégico da cooperativa e comprovada nos indicadores mensurados no relato gerencial integrado, como o de repasse realizado aos médicos cooperados, que obteve crescimento considerando o comparativo entre os anos 2017 e 2018. A missão da cooperativa preconiza que ela deve “Ser uma operadora de grande porte sustentável”, para tal, a preocupação com a sustentabilidade é latente e pode ser visualizada na observação do tripé das responsabilidades econômica, ambiental e social. Neste sentido, outro indicador mensurado no relato gerencial que corrobora com a visão da cooperativa, diz respeito à responsabilidade econômica que numa cooperativa se traduz como sobras e estas podem ser visualizadas no total geral das sobras, que em 2018 houve um acréscimo relativo a 2017, comprovando a preocupação da cooperativa com sua visão e objetivos organizacionais enquanto sustentabilidade e que tiveram forte influência nos fatores do quadrante analisado.

Assim como houveram fatores com médias de avaliações expressivas, há também as menos expressivas, as quais possibilitaram sugerir à cooperativa contribuições de melhoria em cada quadrante avaliado, como a intensificação da descentralização do RH para os setores da cooperativa; a implantação de um programa de *Compliance*; a intensificação da comunicação interna e externa utilizando recursos audiovisuais e multimídias para engajar seus públicos como cooperados, colaboradores, clientes, prestadores e comunidade; e a implantação de um PDTI - Plano Diretor de Tecnologia da Informação.

Deste modo, este estudo torna-se relevante ao avaliar a integração da análise de rede de valor aos ativos intangíveis sob a perspectiva de conversão, tanto para a cooperativa médica, quanto para a comunidade acadêmica.

Enquanto limitações deste estudo, uma delas está atrelada à amostra estudada, ao número de respondentes. Há também o fato de que a pesquisa analisa apenas o nível individual dos respondentes, já que, somente os líderes dos níveis tático e estratégico atuais responderam à pesquisa. Empiricamente, outra limitação do estudo se deu em função da abrangência de apenas uma cooperativa de trabalho médico. Cabe, portanto, a discussão quanto à generalização dos resultados encontrados.

Por fim, diante dos fatos e dados apurados nesta dissertação, além das limitações supracitadas, com o objetivo de avançar no campo de estudo e contribuir tanto para a academia, quanto para o mundo dos práticos, sugere-se:

- Aplicar nas pesquisas científicas futuras o modelo desenvolvido pela pesquisadora Allee (2008), cujo objetivo é efetuar a análise de rede de valor e a posterior conversão de valor de ativos tangíveis e intangíveis.
- Desenvolver estudos multicaseos agregando outras cooperativas médicas do Brasil, ampliando o escopo inclusive para cooperativas dos três portes classificados junto à ANS – Agência de Saúde Suplementar, quais sejam as cooperativas de pequeno porte (até vinte mil beneficiários), as de médio porte (até cem mil beneficiários) e as de grande porte (acima de cem mil beneficiários), possibilitando a maior generalização dos resultados.
- Inserir ao relato integrado adotado pela Cooperativa o resultado e acompanhamento dos indicadores qualitativos de ativos intangíveis com menor índice de geração de valor.

## REFERÊNCIAS

- Adams, C. A. (2017). *The Sustainable Development Goals, integrated thinking and Summary report the integrated report*.
- Allee, V. (2008). Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/14691930810845777>
- Amato Neto, J. (1999). *Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial*. Universidade de São Paulo - USP.
- Andrade, Maria Margarida de. (2002) *Introdução à metodologia do trabalho científico*. (5ªed). São Paulo: Atlas.
- Antonaccio, G. M. (2007). *Caracterização de uma cadeia de valor no setor educacional - O caso Ceeteps*.
- Antunes, M. T. P., & Martins, E. (2011). *Capital intelectual: verdades e mitos*. *Revista Contabilidade & Finanças*, 13(29), 41–54. <https://doi.org/10.1590/s1519-70772002000200003>
- Aires, R. W. D. A., Freire, P. D. S., & Souza, J. A. D. (2018). Educação Corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura.
- Avelino, B. C., Pinheiro, L. E. T., & Lamounier, W. M. (2012). *Evidenciação de ativos intangíveis: estudo empírico em companhias abertas*. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 6(14), 22-45.
- Barbosa, J. G. P., & Gomes, J. S. (2002). Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 29–48. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552002000200004>
- Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, México DF.
- Beretta, V., Demartini, C., & Trucco, S. (2019). O desempenho ambiental, social e de governança influencia o tom de divulgação do capital intelectual nos relatórios integrados?. *Revista de Capital Intelectual* .
- Beuren, I. M., Dani, A. C., Dal Vesco, D. G., & Krespi, N. T. (2014). Redes sociais na estrutura de capital das empresas de serviço de utilidade pública e de telecomunicações. *Revista Alcance*, 20(3), 309. <https://doi.org/10.14210/alcance.v20n3.p309-324>
- Borgatti, S. P. & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991–1013.
- Borgatti, S. P.; Everett, M. G.; Freeman, L. C. (2002) *Ucinet for windows: software for social network analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Brito, R., & Gonzalez, L. (2018). Finanças sustentáveis. *GV-Executivo*, 6(6), 41.

<https://doi.org/10.12660/gvexec.v6n6.2007.34737>

Carlos Filho, F. D. A., da Silva Filho, L. L., Lagioia, U. C. T., da Silva, I. É. M., & de Araújo, J. G. (2013). *A Adoção das Normas Internacionais de Contabilidade Ocasinou um Maior Reconhecimento dos Ativos Intangíveis no Brasil?*. Revista Catarinense da Ciência Contábil, 12(37), 51-63.

Casarotto Filho, N., & Pires, L. H. (2001). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento*. Atlas.

Casonato, F., Farneti, F., & Dumay, J. (2019). Capital social e relatórios integrados. Revista de Capital Intelectual .

Chuan Teh, C., Kazuo Kayo, E., & Kimura, H. (2008). *Marcas, Patentes E Criação De Valor Brands, Patents, and Value Creation*. Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review), 9. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n1/a05v9n1>

Cruz Filho, P. R. A. (2006). Governança e gestão de redes na esfera pública municipal: O caso da rede de proteção à criança e ao adolescente em situação de risco para a violência em Curitiba. *Ciências Em Debate*, 1(1), 158–178.

Cruz, J.A.W. (2012). *A relação entre estrutura de redes sociais e desempenho: um estudo de caso de associações de carrinheiros no Paraná*. (Tese Doutorado PUC/PR) – Escola de Negócios – Programa de Pós-Graduação em Administração.

Damodaran, A. (2006). *Mitos de investimentos*. São Paulo: Pearson.

Damodaran, A. (2017). *Narrative and Numbers: The Value of Stories in Business*. John Wiley & Sons.

da Fonseca, M. R. (2015). *A relação entre estrutura de redes e desempenho em inovação - Um estudo no arranjo produtivo local de tecnologia da informação e comunicação*.

da Silva, A. C., Wanderley, C. A. N., & dos Santos, R. (2010). *Utilização de ferramentas estatísticas em artigos sobre contabilidade financeira—um estudo quantitativo em três congressos realizados no país*. Revista Contemporânea de Contabilidade, 7(14), 11-28.

da Silva, B. R., & de Melo Maricato, J. (2013). *Gestão corporativa e o poder dos intangíveis*. *Administração de Empresas em Revista*, 12(13), 192-203.

Dal Vesco, D. G., & Beuren, I. M. (2012). Teoría da estructura de propriedade: redes sociais em periódicos internacionais de alto impacto. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(1), 123-141.

Dal Vesco, D. G.; Fernandes, F. C. & Roncon, A. (2014). Controles de gestão atrelados ao gerenciamento de risco : uma análise das produções científicas brasileiras sob a perspectiva de redes sociais. *Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, 25, 163–185.

de Freitas Diniz Filho, J. W. (2017). Impactos da Governança Corporativa nos Resultados Empresariais de Empresas Agroindustriais Brasileiras. *RAGC*, 5(21).

de Freitas Rêgo, T., Magalhães Correia, A. M., da Costa Lima, A. K., & Olavo Quand, C. (2018). Capital intelectual e rentabilidade das “melhores empresas para trabalhar”. *REUNIR - Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 8(1).

de Moura, G. D., Theiss, v., & da Cunha, P. R. (2014). *Ativos intangíveis e gerenciamento deresultados: uma análise em empresas brasileiras listadas na BM&FBovespa*. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da Unisinos*, 11(2), 111-122.

de Oliveira, M. O. R., Schossler, D. P., Campus, R. E., & Luce, F. B. (2014). *Intangible assets and economical-financial performance: comparison between portfolios of tangible-intensive and intangible-intensive firms*. *Revista de Administração da UFSM*, 7(4), 678-699.

dos Santos, N. J. (2018). *Avaliação de empresas: aspectos objetivos na verificação de valor econômico de ativos intangíveis*. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 17(50).

Emirbayer, M.; Goodwin, J. (1994). Network analysis, culture and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, 99(6).

França, R. B. (2004). *Avaliação de indicadores de ativos intangíveis: uma proposta metodológica*. 187. Retrieved from [http://www.wedb.net/download/valoracao/aula\\_4/26maio1.pdf](http://www.wedb.net/download/valoracao/aula_4/26maio1.pdf)

Freeman, L. C. 1979. *Centrality in social networks: I. Conceptual clarification*. *Social Networks*, 1.

Galo, T. (2009). *Estudo sobre a Identificação, Mensuração e Evidenciação dos Ativos Intangíveis em empresa de commodities agrícolas no Brasil*. 2009, 1–94.

Gattaz, C. C. (2010). *Um modelo de referência de formação e gestão de redes organizacionais: o caso do sistema de C, T&I do setor aeroespacial brasileiro* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Gil, A. C. (1999). *Pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Gusmão, S. L. L. De. (2004). *Proposição de um esquema integrando a teoria das restrições e a teoria dos custos de transação para identificação e análise de restrições em cadeias de suprimentos: estudo de casos na cadeia de vinhos finos do Rio Grande do Sul*.

Harmon, P. (2009). Value Chains and Other Processes. *BPTrends - Business Process Trends*, 5(5).

Hollveg, S. D. S., & de Souza Flores, J. (2015). *A Produção de Informações Gerenciais a Partir de Sistemas Integrados a Contabilidade*. *Revista ESPACIOS*.

Hoss, O. (2003). *Modelo de Avaliação de Ativos Intangíveis para Instituições de Ensino Superior Privado*. (Tese de doutorado). UFSC, Florianópolis, SC.

Hoss, O. (2008). *Modelo Hoss de Avaliação de Ativos Intangíveis*. 2, 12–18.

Hoss, O. (2015) *Ativos intangíveis: avaliação qualitativa e quantitativa*. Cascavel, Paraná – Ed. DRHS.

- Hoss, O. (2017). *Ativos intangíveis: avaliação qualitativa e quantitativa*. (D. Editora, Ed.). Cascavel.
- Hoss, O. (2018). *Ativos Intangíveis – Parque Tecnológico Itaipu*. Ed. DRHS.
- Hoss, O., Rojo, C. A., Grapeggia, M., Sousa, A. F. D., Lezana, R. G. R., & Dal Vesco, D. G. (2010). *Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários*.
- Iudícibus, S. de. (2000). *Teoria da contabilidade*. (6 edição). São Paulo: Atlas.
- International Integrated Reporting Council ('the IIRC') 2019. *Integrated Reporting*. Disponível em: <https://integratedreporting.org/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. (G. P. Publishing., Ed.).
- Kassai, J. R., & Carvalho, L. N. (2012). *Relato Integrado: a próxima revolução contábil*. *Development*, 20, 22.
- Kayo, E. K. (2002). *A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: Uma contribuição ao estudo da valoração de empresas*. *Doctoral Dissertation, Universidade de São Paulo*.
- Kayo, E. K., & Famá, R. (2004). *A estrutura de capital e o risco das empresas tangível-intensivas e intangível-intensivas*. *R.Adm.*, 39(2), 164–176.
- Kayo, E. K., Kimura, H., & Basso, L. F. C. (2010). *Avaliação de ativos intangíveis e analytic hierarchy process: Um ensaio sobre a hierarquização dos direcionadores não-financeiros de valor*. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*.
- Kayo, E. K., Kimura, H., Martin, D. M. L., & Nakamura, W. T. (2006). *Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor*. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(3), 73–90. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552006000300005>
- Kirschbaum, C. & Vasconcelos, F. C. (2007). *Tropicália: Manobras estratégicas em redes de músicos*. *Revista de Administração de Empresas*, 47(3), 10–26.
- Lev, B. (2000). *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. *Brookings institution press*.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Washington: Brookings.
- Lewis, J. D. (1992). *Alianças estratégicas: Estruturando e Administrando Parcerias para o aumento da Lucratividade*. São Paulo: Pioneira.
- Lima, M. P. (2003). *Custeio do transporte rodoviário de cargas. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos*. São Paulo: Atlas.
- Lorrain, F. & White, H. C. (1971). *Structural equivalence of individuals in social networks*. *Journal of Mathematical Sociology*, 1(1)

- Maciel, O. (2007). Práxis e Imersão Social em uma Rede de Organizações Religiosas. *EnAPG*, (June), 1–16.
- Mantovani, Jael, Lee, B. & dos S. (2017). Relato Integrado: Uma análise da evidenciação dos capitais de uma empresa brasileira de grande porte. *Revista Eletrônica Do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos (REDECA)*, 30–45.
- Marr, B. (2005). Perspectives on intellectual capital: multidisciplinary insights into management, measurement, and reporting. (Elsevier Butterworth-Heinemann, Ed.).
- Marteletto, R. M. (2018). *Redes Sociais, Mediação e Apropriação de Informações: situando campos, objetos e conceitos na pesquisa em Ciência da Informação*. *Revista Telfract*, 1(1).
- Martes, A. C. B., Gonçalves, S., Nascimento, M. R., & Augusto, P. O. (2008). *Redes e empresas: imersão social, estratégia e inovação organizacional*. Martes, ACB Et Al. Redes Sociais e Organizacionais em Administração. Curitiba: Juruá.
- Martins, E. (1972). *Contribuição à avaliação do ativo intangível*. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Massingham, R., Massingham, P. R., & Dumay, J. (2019). Improving integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*.
- Medrado, F.; Cella, G.; Pereira, J.; Dantas, J. *Relação entre o nível de intangibilidade dos ativos e o valor de mercado das empresas*. *Rev. contab. organ.* 2016, 10, 32-44.
- Moura, G. D. de, Fank, O. L., & Varela, P. S. (2012). Evidenciação dos ativos intangíveis pelas empresas do setor de energia elétrica listadas na BM&FBovespa. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 15(1), 17–32.
- Moutisen, J.; Bukh, P. N.; Marr, B. (2005). *Perspectives on intellectual capital: multidisciplinary insights into management, measurement and reporting*. (Elsevir, Ed.). Reino Unido: Elsevir.
- Musa, E. V. (2006). Ativos Tangíveis e Intangíveis. *Newsletter Fluxo*, 9.
- Nagano, Marcelo Seido; Matheus, Leandro Freitas; Merlo, Edgard Monforte. *Análise da identificação e da gestão do capital intelectual nas usinas sucroalcooleiras*. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 2005, 11.4: 1-25.
- Perez, M. M., & Famá, R. (2004). *Características estratégicas dos ativos intangíveis e o desempenho econômico da empresa*. (I. A. Anpad, Ed.). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Perez, M. M., & Famá, R. (2017). *Ativos intangíveis e o desempenho empresarial*. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17(40), 7–24. <https://doi.org/10.1590/s1519-70772006000100002>
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). *Techniques for analyzing industries and competitors*. *Competitive Strategy*. New York: Free.
- Porter, M. (1985). *Vantagem competitiva: criando e sustentando desempenho competitivo*.

*Nova Iorque: Imprensa Livre. Nova Iorque: Imprensa Livre.*

Porter, M. E. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (Vol. 1). Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Gulf Professional Publishing

Porter, M. (2008). *As cinco forças competitivas que moldam a estratégia*. Harvard Business Review , 86 (1), 58-77

Raupp, Fabiano Maury; Beuren, Ilse Maria. *Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2006, 76-97.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3ªed).São Paulo: Atlas.

Ritta, C. O., Enssilin, S. R. (2009). *Investigação sobre a relação entre ativos intangíveis e variáveis financeiras -Um estudo nas empresas brasileiras pertencentes ao Índice IBovespa nos anos de 2007 e 2008*. Google Academico, (2001), 1–16. Retrieved from [http://scholar.google.com.br/scholar?cites=8677082117409350116&as\\_sdt=2005&scioldt=0,5&hl=pt-BR](http://scholar.google.com.br/scholar?cites=8677082117409350116&as_sdt=2005&scioldt=0,5&hl=pt-BR),

Rocha, R., & Fusco, J. P. A. (2016). Mapeamento da intensidade dos relacionamentos entre empresas do cluster eletroeletrônico de Garça/SP: estudo de caso. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 13, 83-91.

Rodrigues, R. F., Casarotto Filho, N., & Rovere, R. L. L. (2013). Redes de empresas e cooperação na formação do condomínio Tech Town. *Gestão & Produção*, 20(3), 713-725.

Rossoni, L. R. & Guarido Filho, E. R. (2007). Cooperação interinstitucional no campo da pesquisa em estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 1–15.

Rossoni, L., Marietto, M. L. & Silva, W. V. (2009). *O efeito do posicionamento no sistema econômico mundial sobre o desenvolvimento econômico e social: uma abordagem relacional sobre serviços*. In: Associação Nacional de Pós - Graduação e Pesquisa em Administração, 33. São Paulo. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD.

Santos, J. G. C. dos. (2015). Evidências Dos Ativos Intangíveis No Contexto Brasileiro: Representatividade, Caracterização, Percepção De Mercado E Desempenho. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 7(3), 116–134. <https://doi.org/10.5380/rcc.v7i3.38931>

Santos, J. L., Gomes, J. M., Fernandes, L. A., Pinheiro, P. R., & Schmidt, P. (2006). Ativos intangíveis: fonte de vantagem competitiva. *Contexto*, v. 6(n. 10), 1–20. Retrieved from <http://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/viewArticle/11227>

Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1995). *Gestão estratégica de custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Silva, E. H. D. R. da, Lima, E. P. de, & Costa, S. E. G. da. (2015). Qual O Significado De Valor? Uma Abordagem Baseada Em Diferentes Perspectivas. *Revista Produção Online*, 15(4), 1326–1350.

Silveira, S. K. R., Schnorrenberger, D., Gasparetto, V., & Lunkes, R. J. (2017). *Abordagens de avaliação de ativos intangíveis: uma revisão da literatura*. Revista Catarinense da Ciência Contábil, 16(47).

Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (2002). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413–437. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199805\)19:5<413::aid-smj946>3.3.co;2-3](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199805)19:5<413::aid-smj946>3.3.co;2-3)

Stefano, N. M., Casarotto Filho, N., Freitas, M. D. C. D., & Martinez, M. A. T. (2014). *Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual*. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 4(1), 22-37.

Sveiby, K. (1998). *Measuring intangibles and intellectual capital—An emerging first standard, internet version*.

Tachizawa, T.; Pozo, H. & Souza, J. H. (2008). Supply chain management nas micro e pequenas empresas : uma estratégia competitiva para fortalecimento das empresas. XV Congresso Brasileiro de Custos.

Tarifa, M. R.; Dal Vesco, D. G. & Pacheco, V. (2007). Cadeia de valores na gestão de custos: Uma análise estratégica em cooperativas agropecuárias Paranaenses. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(02), 83–98. <https://doi.org/10.5585/riae.v13i2.2058>

Todd, S. (2005). “*Integrated Reporting issues and implications for reporters*”, report sponsored by Vancity. Disponível em : <https://www.vancity.com/SharedContent/documents/IntegratedReporting.pdf>

Triviños, Augusto N. S. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Vilela, R. H. P., de Souza Ferraz, S. F., & Ferraz, S. B. (2015). *Modelo diagnóstico de Governança Corporativa em cooperativas de saúde*. Revista de Administração FACES Journal.

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications* (Vol. 8). Cambridge university press.

Wellman, B. (1993). *An egocentric tale*. Social Networks.

Wellman, B., & Berkowitz, S. D. (1988). *Social structures: A network approach* (Vol. 2). CUP Archive.

Williamson, O. (1996). *Os mecanismos de governança*. Imprensa da Universidade de Oxfor.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2ªed). Porto Alegre: Bookman.

Zago, C., Mello, G. R., & Rojo, C. A. (2015). *Influência dos ativos intangíveis no desempenho das empresas listadas no índice Bovespa*. Revista de Finanças e Contabilidade da Unimep, 2(2), 92-107.

Zéghal, D., & Maaloul, A. (2011, December). *The accounting treatment of intangibles—A critical review of the literature*. In *Accounting Forum* (Vol. 35, No. 4, pp. 262-274). Taylor & Francis.

## APÊNDICE A – ATA DE REUNIÃO

1 Ata de reunião realizada entre a Sra. Luciana Salete Lazzari, brasileira,  
 2 estudante matriculada no Programa de Pós-Graduação em Administração  
 3 (PPGA) – Mestrado Profissional: da Universidade Estadual do Oeste do Paraná,  
 4 portadora do CPF 825.148.609-20 e o Sr. Claudionei Cezário, brasileiro,  
 5 coordenador de Controladoria da Cooperativa de 1º grau devidamente  
 6 constituída, registrada na Ocepar sob nº 335, atuando como operadora de  
 7 planos privados de assistência à saúde, registrada na ANS sob nº 37007-0,  
 8 registrada na Junta Comercial do Paraná sob nº 4140000178-4, e cadastrada  
 9 no CNPJ/MF sob nº 81.170.003/0001-75, com Sede situada na Rua Barão do  
 10 Cerro Azul, nº. 594, Centro, Cascavel/PR, CEP 85802-050, telefone (45) 3220-  
 11 7000. Realizada em 08/11/2018, às 17h00min, na sala de Reuniões Ipê  
 12 Amarelo da Sede da Unimed de Cascavel, na cidade de Cascavel/PR. **ITEM 01**  
 13 – **Entrevista semiestruturada, a fim de identificar inicialmente os**  
 14 **indicadores possíveis para cada quadrante de mensuração dos ativos**  
 15 **intangíveis.** A Sra. Luciana apresenta ao Sr. Claudionei o projeto de pesquisa  
 16 que está realizando com a finalidade de elaboração do projeto de dissertação a  
 17 ser apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em  
 18 administração. Explica ainda que o mesmo projeto já foi apresentado ao  
 19 presidente da Cooperativa Dr. Danilo Galletto, em data de 05 de novembro do  
 20 corrente ano, sendo este aprovado para sequência da pesquisa. Desta forma,  
 21 passa a esclarecer o escopo dos ativos intangíveis e a necessidade de se  
 22 identificar inicialmente os indicadores qualitativos possíveis para cada  
 23 quadrante de mensuração dos ativos intangíveis, que na sequência serão  
 24 utilizados no questionário a ser aplicado para as lideranças do nível tático da  
 25 Cooperativa, sendo este um modelo adaptado de Hoss (2017). O Sr. Claudio  
 26 conhece assim o modelo do pesquisador Hoss e avalia todos os indicadores  
 27 que este utiliza em seu modelo, passando a discorrer sobre quais mais se  
 28 adequam a realidade da Cooperativa. Desta forma, após uma vasta análise e  
 29 discussão, são definidos os seguintes indicadores para cada um dos  
 30 quadrantes que irão mensurar os indicadores qualitativos dos ativos intangíveis  
 31 da cooperativa: I) Quadrante Humano = 1) Acessibilidade ao sistema de  
 32 informação. 2) Administração superior ou governança corporativa. 3)  
 33 Alinhamento dos recursos humanos com a estratégia empresarial. 4)  
 34 Aprendizado Sistêmico Organizacional e Individual. 5) Autonomia e flexibilidade  
 35 dos recursos humanos. 6) Capacitação e investimentos em recursos humanos.  
 36 7) Condições de Trabalho. 8) Desempenho Profissional. 9) Saúde e segurança  
 37 no trabalho. 10) Inteligência Competitiva, formulação e aplicação de estratégias.  
 38 11) Política de estímulos (ou incentivos) profissionais. 12) Política de redução  
 39 de desperdício e retrabalho. 13) Produção de conhecimento estruturado:  
 40 manuais, processos. 14) Satisfação dos funcionários. II) Quadrante Processos  
 41 = 1) Estrutura e fluxo do controle. 2) Pesquisa e desenvolvimento. 3) Processo  
 42 de comunicação. 4) Processo de informatização. 5) Processo de inovação de  
 43 produtos/serviços. 6) Processo de qualidade. 7) Processo de redução de  
 44 custos. 8) Processo operacional. 9) Processos da administração superior. 10)  
 45 Processos de avaliação de desempenho. 11) Processos via internet. 12)  
 46 Serviço pós-venda. 13) Sistemas de informação - aquisição de tecnologia. III)  
 47 Quadrante Estrutural = 1) Equipamentos. 2) Espaço físico. 3) Estrutura  
 48 produtiva. 4) Iluminação, ventilação e limpeza. 5) Inovações e pesquisa de  
 49 estrutura. 6) Instalações administrativas. 7) Instalações sanitárias - adequação  
 50 e limpeza. 8) Manutenção e conservação das instalações físicas. 9)  
 51 Manutenção e conservação dos equipamentos. 10) Postos de trabalho. 11)  
 52 Projetos estruturais. 12) Recursos audiovisuais e multimídia. 13) Rede de  
 53 comunicação (internet). 14) Tecnologia de informação aplicada à empresa. IV)  
 54 Quadrante Relacional = 1) Aquisição/Manutenção de Clientes. 2) Certificação

55 de produtos. 3) Desenvolvimento organizacional. 4) Direitos. 5) Inteligência  
56 competitiva. 6) Licenças. 7) Marcas/Patentes. 8) Missão institucional. 9) Redes  
57 de relacionamento. 10) Políticas ambientais e sociais. 11) Prêmios de qualidade  
58 de produto. 12) Ambiente regulatório e restrições legais. 13) Visão e objetivos  
59 organizacionais. 14) Serviços associados a produtos e pós-vendas. Finalizados  
60 os trabalhos, encerra-se a reunião às 19h, e esta ata, depois de lida e aprovada,  
61 será assinada pelos presentes.

62 **Luciana S. Lazzari** \_\_\_\_\_

63 **Claudionei Cezário** \_\_\_\_\_







