

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

**EFEITO DA COOPERAÇÃO NA ASSOCIAÇÃO ENTRE ATIVOS INTANGÍVEIS E
A VANTAGEM COMPETITIVA**

FERNANDO DAMKE

CASCATEL/PR

2022

Fernando Damke

**EFEITO DA COOPERAÇÃO NA ASSOCIAÇÃO ENTRE ATIVOS INTANGÍVEIS E
A VANTAGEM COMPETITIVA**

**EFFECT OF COOPERATION ON THE ASSOCIATION BETWEEN INTANGIBLE
ASSETS AND COMPETITIVE ADVANTAGE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Professora Dra. Delci Grapegia Dal Vesco

CASCADEL/PR

2022

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

DAMKE, FERNANDO
EFEITO DA COOPERAÇÃO NA ASSOCIAÇÃO ENTRE ATIVOS
INTANGÍVEIS E A VANTAGEM COMPETITIVA / FERNANDO DAMKE;
orientadora DELCI GRAPEGIA DAL VESCO. -- Cascavel, 2022.
119 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Cascavel) --
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2022.

1. ATIVOS INTANGÍVEIS. 2. REDES DE COOPERAÇÃO. 3.
VANTAGEM COMPETITIVA. I. GRAPEGIA DAL VESCO, DELCI, orient.
II. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná

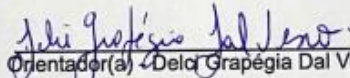


PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

FERNANDO DAMKE

Efeito da cooperação na associação entre ativos intangíveis e a vantagem competitiva

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 Grapégia Dal Vesco

Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)


Claudio Antonio Rojas

Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)



Documento assinado digitalmente
VINICIUS COSTA DA SILVA ZONATTO
Data: 18/07/2022 16:01:46 -0300
Verifique em <https://verificador.br.br>

Vinicius Costa da Silva Zonatto

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Cascavel, 18 de julho de 2022

Dedico este trabalho à minha família, principalmente à minha esposa, Silmara, que teve paciência com dias e horas em função da construção deste estudo. Dedico também aos meus filhos, Matheus e Augusto, os quais são a razão da minha busca contínua por conhecimento. Aos meus pais, Ivanete e Pedro, que contribuíram de alguma forma para que isso aqui fosse possível. Por fim, aos meus avós, Vera e Oscar, que, mesmo não estando mais aqui, estariam orgulhosos por mais esta etapa em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a construção deste estudo. À minha família, pela paciência. Aos professores do programa, que, apesar de todas as adversidades oriundas da COVID-19, compartilharam seu conhecimento, mesmo que de maneira remota.

Agradeço à minha orientadora, Delci Grapégia Dal Vesco, pela oportunidade, pelo conhecimento transmitido, pela paciência e apoio.

Agradeço aos colegas de mestrado, que fizeram com que as noites de aulas remotas síncronas fossem mais proveitosas.

Por fim, aos professores presentes em minhas bancas de qualificação e defesa, pelas ricas contribuições.

“As nossas vidas são finitas, mas a vida é infinita. Nós somos jogadores finitos no jogo infinito da vida. Nós surgimos e desaparecemos, nós nascemos e morremos, e a vida continua com ou sem nós.” Simon Sinek

RESUMO

Damke, Fernando. *Efeito da cooperação na associação entre ativos intangíveis e a vantagem competitiva*. 2022. 116 f. Dissertação (Mestrado profissional em administração) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2022.

Este estudo teve como objetivo verificar o efeito da cooperação na associação entre o ativo intangível e a vantagem competitiva em um ambiente de *franchising*. Para que fosse possível atingir o objetivo proposto, foram abordadas as dimensões do ativo intangível, capital humano, estrutural e relacional, adicionando a dimensão capital psicológico. Representadas as dimensões internas, para adicionar robustez à dimensão externa, adicionou-se a rede de cooperação com o intuito de verificar as interações dessas dimensões com a vantagem competitiva. Um estudo de caso único foi realizado com enfoque quantitativo em uma empresa que atua na área de tecnologia da informação. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário e os dados foram analisados com aplicação de estatísticas descritivas e modelagem de equações estruturais (*Partial Least Square* - PLS). Os resultados da pesquisa consistiram em um modelo estrutural com poder explanatório da variável dependente desempenho organizacional de 70,6%. Constatou-se, a partir da estatística descritiva, que houve pontos de melhoria necessários para otimização dos processos e, com isso, haveria capacidade de gerar vantagem competitiva. Verifica-se que, com a adição do capital psicológico e das dimensões das redes de cooperação, é possível observar a criação de vantagem competitiva às empresas. Conclui-se, a partir desses resultados, a relevância da empresa realizar a gestão holística do ativo intangível e da rede de cooperação, uma vez que se trata de elementos-chave na geração de vantagem competitiva. Todavia, as limitações de abrangência da pesquisa instigam pesquisas futuras em outras empresas do mesmo setor ou de setores diferentes para fins de ampliar as discussões dos resultados.

Palavras-chave: Ativos intangíveis, vantagem competitiva, ambientes de cooperação, *franchising*

ABSTRACT

Damke, Fernando (2022). *The effect of cooperation on the association between intangible assets and competitive advantage*. 2022. 116 f. Dissertation (Department of Administration) - Western Paraná State University.

This study aimed to verify the effect of cooperation on the association between intangible assets and competitive advantage in a franchising environment. In order to achieve the proposed objective, the dimensions of the intangible asset, human, structural and relational capital were approached, adding the psychological intangible dimension. Having represented the internal dimensions, to add robustness to the external dimension, the cooperation network was added in order to verify the interactions of these dimensions with the competitive advantage. A single case study was carried out with a quantitative approach in a company that operates in the area of information technology. Data collection was performed using a questionnaire and the data were analyzed using descriptive statistics and structural equation modeling (Partial Least Square - PLS). The research results consisted of a structural model with explanatory power of the dependent variable organizational performance of 70.6%. It was found from the descriptive statistics points of improvement needed to optimize processes and thus be able to generate competitive advantage. It appears that with the addition of psychological capital and the dimensions of cooperation networks, it is possible to observe the creation of competitive advantage for companies. Based on these results, it is concluded that the company is relevant to carry out the holistic management of the intangible asset and the cooperation network, since these are key elements in generating competitive advantage. However, the limitations of the scope of the research instigate future research in other companies in the same or different sectors in order to broaden the discussions of the results.

Keywords: Intangible assets, competitive advantage, cooperation environments, franchising

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Conceitualização das dimensões do ativo intangível	25
Figura 2. Medidas para avaliação do capital humano	27
Figura 3. Medidas para avaliação do capital relacional	28
Figura 4. Divisão do capital estrutural	28
Figura 5. Medidas para avaliação do capital estrutural	29
Figura 6. Características de redes de empresas	34
Figura 7. Vantagens e desvantagens do sistema franchising	38
Figura 8. Diferenças entre franchising e licenciamento	41
Figura 9. Métricas utilizadas para mensurar desempenho	44
Figura 10. Embasamento teórico do modelo de Bontis	47
Figura 11. Mensuração dos ativos intangíveis em base plana	48
Figura 12. Procedimentos para apuração do valor dos ativos intangíveis	49
Figura 13. Modelo estrutural de Bontis (1998)	50
Figura 14. Modelo estrutural de Mentis e Bontis (2013)	51
Figura 15. Modelo estrutural de Peinado (2016)	52
Figura 16. Modelo estrutural de Tefera e Hunsaker (2021b)	53
Figura 17. Modelo estrutural de Tefera e Hunsaker (2021a)	54
Figura 18. Desenho conceitual da pesquisa	55
Figura 19. Processos para resposta ao Problema de Pesquisa	56
Figura 20. Roteiro do estudo de caso	58
Figura 21. Constructo da pesquisa	59
Figura 22. Construto de ordem superior	63
Figura 23. Perfil dos respondentes	68
Figura 24. Média de variáveis do capital humano	72
Figura 25. Média de variáveis do capital estrutural	73
Figura 26. Média de variáveis do capital psicológico	74
Figura 27. Média de variáveis do capital relacional	75
Figura 28. Média de variáveis da dimensão redes de cooperação	76
Figura 29. Classificação de variáveis da Vantagem Competitiva	76
Figura 30. Médias por dimensão	78
Figura 31. Modelo de Bontis (1998)	84
Figura 32. Modelo de ativos intangíveis com interações	86
Figura 33. Modelo 1 de Tefera e Hunsaker	87
Figura 34. Modelo de Bontis com adição do capital psicológico	88
Figura 35. Modelo de ativos intangíveis sobre o desempenho	89
Figura 36. Modelo de influência das redes de cooperação sobre o desempenho	90
Figura 37. Modelo proposto	91
Figura 38. Mapa de importância-desempenho	96
Figura 39. Médias por dimensão	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Termômetro de Kanitz	63
Tabela 2. Estatística descritiva	70
Tabela 3. Comparação de médias com estudos realizados	77
Tabela 4. Cargas fatoriais por variável observável	79
Tabela 5. Confiabilidade e validade por dimensão	80
Tabela 6. Análise de colinearidade	82
Tabela 7. Validade discriminante	83
Tabela 8. Comparativo de R^2 com estudos anteriores	85
Tabela 9. Avaliação das hipóteses	92
Tabela 10. Variáveis observáveis abaixo da mediana	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Coeficiente intangível
AVI	Valor intangível
BSC	Balanced scorecard
CVM	Comissão de valores mobiliários
EVA	Economic Value Added
FCD	Fluxo de caixa descontado
HOC	Construto de ordem superior
IAS	International Accounting Standard
IBRACON	Instituto dos auditores independentes do Brasil
ISO	International Organization for Standardization
IVS	International Valuation Standard
MVA	Margem de valor agregado
PIB	Produto interno bruto
TI	Tecnologia da Informação
TSR	Total shareholder return
VAI	Valor dos ativos intangíveis
VPGA	International Valuation Standards Council e no Valuation Practice Guidance Application

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Geral	19
1.2.2	Específicos.....	19
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	20
1.4	ESTRUTURA DO RELATO	22
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	23
2.1	ATIVOS INTANGÍVEIS	23
2.1.1	Dimensões do ativo intangível	24
2.1.2	Capital Humano	26
2.1.3	Capital Relacional.....	27
2.1.4	Capital Estrutural.....	28
2.1.5	Capital Psicológico	29
2.1.6	Definição de hipóteses do ativo intangível.....	31
2.1.7	Leis e normas.....	31
2.2	REDES DE COOPERAÇÃO E <i>FRANCHISING</i>	33
2.2.1	Redes de cooperação	33
2.2.2	Dimensões das redes de cooperação.....	35
2.2.3	Mercado e <i>Franchising</i>	37
2.2.4	Normatizações e limitações de empresas sob regime de <i>Franchising</i>	40
2.3	VANTAGEM COMPETITIVA	42
2.3.1	Desempenho organizacional.....	43
2.4	MODELOS DE MENSURAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS	46

2.4.1	Modelos de mensuração de ativos intangíveis	46
2.4.2	Desenhos conceituais de estudos anteriores sobre capital intelectual e desempenho organizacional.....	50
2.5	DESENHO CONCEITUAL E HIPÓTESES	53
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	56
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	56
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	58
3.3	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS	62
3.4	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EMPREGADAS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA	64
3.5	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	65
4	CONTEXTO DO PROJETO OU DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	66
5	TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS.....	67
6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	68
6.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	68
6.2	ESTATÍSTICA DESCRITIVA	69
6.3	APLICAÇÃO DE MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	79
6.4	AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	80
6.5	MODELO ESTRUTURAL	84
7	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....	98
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
	REFERÊNCIAS	106
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO.....	115
	PESQUISA SOBRE EFEITO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NA VANTAGEM COMPETITIVA MEDIADA PELAS REDES DE COOPERAÇÃO.....	115

APÊNDICE B – MODELO SUGERIDO SOB CONSTRUTO DE ORDEM SUPERIOR PARA AVALIAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL	119
--	------------

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo em que a tecnologia se entrelaça a todos os segmentos, desde pequenas empresas varejistas até grandes conglomerados industriais, os ativos intangíveis tornam-se fonte de vantagem competitiva, proporcionando a continuidade das empresas em um ambiente de incerteza com o futuro. Agregar os ativos intangíveis às redes de cooperação é algo que pode potencializar o resultado das empresas e, com isso, tornar-se um diferencial competitivo. Ademais, em um cenário em que a inteligência artificial, realidade virtual é aumentada, avaliar o capital psicológico como recurso gerador de ativo intangível permite otimizar o desempenho de equipes, por exemplo, por meio de recrutamento e seleção de recursos humanos qualificados e adequados às necessidades empresariais, bem como permite antecipar potenciais conflitos.

Uma das principais razões para o aumento da ênfase nos ativos intangíveis é a mudança da produção para uma economia baseada no conhecimento, em que a competitividade se baseia principalmente nos intangíveis como uma ferramenta de diferenciação para a criação de vantagens competitivas (Iriyanto, Suharnomo, Hidayat, & Anas, 2021). O setor de tecnologia da informação está entre os setores mais influenciados ou que mais se utilizam de intangíveis (Iriyanto, Suharnomo, Hidayat, & Anas, 2021).

O setor de tecnologia da informação (TI) é classificado como serviços, portanto, recursos intangíveis estratégicos, como o capital intelectual, resultantes do conhecimento, persistência, eficácia, resiliência, otimismo e habilidades dos empregados, processos e sistemas de informação, relacionamento com o cliente e cooperação são relevantes. Afirma-se que empresas de TI com forte capital intelectual podem alcançar vantagens competitivas e se diferenciar de seus concorrentes (Hoang, Hoang, & Phuong, 2018).

A criação de valor às organizações por meio dos ativos intangíveis está relacionada com as perspectivas internas e externas das empresas. Para que se possa analisar o valor gerado pelos intangíveis, é necessária a utilização de indicadores qualitativos e quantitativos que podem estar divididos entre humano, estrutural, relacional e psicológico. As três primeiras dimensões são amplamente discutidas na literatura, porém, a última, o capital psicológico, incluso por Luthans (2002), tem demonstrado prever a vantagem competitiva dentro das organizações, indicando que, além das competências institucionalizadas na empresa, a

composição do tipo, como “quem são” ou o “que estão se tornando” são elementos que impactam o resultado das empresas (Tefera & Hunsaker, 2021a).

Ademais, os ativos intangíveis podem ser gerados externamente e as redes de cooperação são mecanismos externos que produzem força competitiva, motivadas pela busca de recursos, os quais a empresa ainda não possui; uma forma de operacionalizar isto é a cooperação por *franchising*, considerando a transmissão de *know-how* comercial, direitos intelectuais e o direito de operar em nome da marca. Ou seja, da relação entre o franqueador e os franqueados, é possível notar a geração de ativos intangíveis e de melhoria na vantagem competitiva, em situações nas quais a empresa sozinha levaria tempo relevante para atingir (Adam, 2006; Alon, Apriliyanti, & Henríquez Parodi, 2021).

A vantagem competitiva de uma empresa centra-se na forma dela tornar-se capaz de criar mais valor econômico, de maneira que pode ser operacionalizada por intermédio do desempenho organizacional, um construto que se traduz na eficiência e eficácia de uma ação. Diante disso, possuir uma estrutura de ativos intangíveis capaz de criar esse valor, buscando, por intermédio de redes de cooperação, o que ela não pode fazer isolada no curto prazo, transforma-se em uma operacionalização da vantagem competitiva (Matoso, 2013; Kretschmer, 2021).

Os ativos intangíveis, conforme abordado, dividem-se em fatores internos e externos, sendo internas as dimensões de capital humano, psicológico e estrutural, e externo o capital relacional, o qual, aliado às redes de cooperação, pode ser fonte de vantagem competitiva nas empresas. Considerando o exposto, nota-se a necessidade de avaliação dos ativos intangíveis sob influência de um ambiente de cooperação por *franchising*, tal como analisar quais dimensões do ativo intangível geram maior influência para as vantagens competitivas de empresas do setor de TI. Por fim, considerando que a confiança entre os parceiros e a cooperação são ativos intangíveis relevantes e que compõem o valor de mercado das companhias, já que mensurá-lo não é uma tarefa fácil, por meio de ferramentas de cunho quantitativo e qualitativo, é possível dar suporte à tomada de decisão estratégica (Saaty, 2013, Hoss, 2021).

O presente estudo contribui à medida que destaca variáveis com baixas médias, as quais podem ser responsáveis pelo crescimento ou não da empresa. Verifica-se que o capital psicológico exerce força significativa na construção do ativo intangível da empresa, logo, deve possuir planos de ações para que essa dimensão seja evidenciada. Outro ponto relevante

verificado é que, para os respondentes, a grande força da empresa efetiva-se pela sua estrutura, evidenciada por meio de médias mais altas no capital estrutural.

Ao combinar os ativos intangíveis com as redes de cooperação, nota-se uma evidência que acaba por melhorar o poder explanatório sobre o desempenho organizacional. Ainda sobre as redes de cooperação, pode-se identificar que a resolução conjunta de problemas e o compartilhamento de informações são amplamente utilizados como fonte de geração de vantagem competitiva. Por fim, identifica-se que, combinando as redes de cooperação e o ativo intangível, aqui denominado ativo intangível cooperado, há uma alavancagem mais robusta sobre a vantagem competitiva. Recomenda-se, a partir desse achado, verificar se a combinação desses pode ser fonte de geração e construção de uma dimensão maior do ativo intangível, o capital social.

Visto que os ativos intangíveis, mediados pela cooperação, podem surgir como propulsores de vantagem competitiva, abrem-se diversas possibilidades de análise, em especial, para empresas do setor de tecnologia da informação, objeto de análise deste estudo. No tópico a seguir, foi apresentada a problemática da pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os ativos intangíveis, apesar de desempenharem papel diferenciador no desenvolvimento da maioria das organizações, normalmente, não estão evidenciados nas demonstrações contábeis devido à dificuldade de sua mensuração. Em conjunto a isso, apresenta-se uma vasta literatura que discute a importância dos ativos intangíveis na composição do valor das organizações (Oliveira, Schossler, Campus, & Luce, 2015; Santos, 2015; de Freitas Rêgo, et al., 2018; dos Santos, 2018). O intangível também acaba por ser responsável por parte das tomadas de decisão e, para isso, pode-se utilizar várias técnicas para tomadas de decisão mais assertivas (Samut, P. Kaya; Erdogan, H., 2019; Juszczuk, 2020; Senvar, Akburak & Necla, 2020).

Considera-se que os intangíveis se dividem em internos e externos, que o capital relacional (externo) pode ser impulsionado pelas redes de cooperação e que, com a entrada do capital psicológico, pode-se analisar além do que a empresa institucionaliza de conhecimento, levando em conta o que as pessoas são quanto à persistência, eficácia, resiliência e otimismo. Faz-se necessário avaliar qual o efeito das quatro fontes geradoras de ativo intangível, mediado

pelas redes de cooperação por *franchising*, na vantagem competitiva operacionalizada pelo desempenho organizacional (Yan, 2012; Shu-Kung, 2014; Basar, 2016; Sunyanan, 2018; Santoso, 2019; Shubhra, 2020).

É fato que, no âmbito da tecnologia, existe grande demanda em projetos, os quais possuem prazos, bem como necessitam de habilidades e tecnologias específicas. Diante disso, alianças estratégicas, por meio de redes de cooperação, podem contribuir para o crescimento ou até desaparecimento da empresa no mercado. Uma empresa pode ter suas competências voltadas à gestão financeira das organizações, como outras podem ter foco no relacionamento com o cliente; outras, ainda, com a gestão do controle de produção. Nesse contexto, a relação com terceiros pode ser fonte de vantagem competitiva e propulsora na geração de ativos intangíveis por intermédio de redes de cooperação, operacionalizados em termos de localização, direcionalidade, poder e de formalização (Adam, 2006; Alon, Apriliyanti, & Henríquez Parodi, 2021).

Por fim, o setor de tecnologia da informação (TI) encaixa-se nesse cenário, utiliza-se de capital humano e estrutural; o capital psicológico pode ser fonte de vantagem e de desvantagem competitiva e o capital relacional está integrado a uma rede de cooperação, de forma que pode refletir no desempenho organizacional.

Diante desse contexto, o problema que este estudo apresenta é: qual o efeito da cooperação na associação entre o ativo intangível e a vantagem competitiva em um ambiente de *franchising*?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Verificar o efeito da cooperação na associação entre o ativo intangível e a vantagem competitiva em um ambiente de *franchising*.

1.2.2 Específicos

Com base no exposto, definem-se os objetivos específicos:

- a) verificar o efeito das dimensões eficácia, persistência, resiliência e otimismo do capital psicológico no desempenho organizacional;
- b) verificar o efeito do capital humano, estrutural, relacional e psicológico na geração de ativo intangível de ordem superior;
- c) verificar o efeito das dimensões poder de competitividade, resolução conjunta de problemas, compartilhamento de informações e divisão de custos e riscos das redes de cooperação no desempenho organizacional;
- d) verificar o efeito do ativo intangível mediado por um ambiente de cooperação em *franchising* na vantagem competitiva.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Segundo o estudo realizado pelas Associações Brasileiras das Empresas de *Software* (ABES), a indústria de tecnologia no Brasil cresceu 22,90% e investiu cerca de R\$ 200,3 bilhões, se considerados os mercados de *software*, serviços, *hardware* e as exportações do segmento. Esse levantamento aponta que o Brasil conquistou posições no *ranking* mundial de TI, da 10ª posição, em 2019, para a 9ª, em 2020, e manteve a liderança no mercado latino-americano, com 44% de participação nesse mercado (ABES, 2021).

Levando em conta o contexto regional, a região sul do Brasil corresponde a 13,5% do mercado nacional, com um crescimento de 1,5% na participação de mercado, ocupando a segunda colocação, atrás da região sudeste. Em relação ao mercado, segundo dados desta pesquisa, há 192,7 bilhões de conexões em usuários finais e 37,6 bilhões de conexão em usuários corporativos. Por fim, como tendências, o estudo aborda que há uma necessidade de investimentos em aumento da produtividade, redução de custos e melhoraria na aquisição e retenção de clientes. Visto isso, os ativos intangíveis, em suas dimensões, são responsáveis por grande parte dessa evolução, visto que o mercado de TI se utiliza fortemente de mão de obra (ABES, 2021).

Este estudo se justifica devido à relevância de se verificar primeiramente o efeito do capital psicológico como fonte de geração de ativos intangíveis. Posteriormente, verificar, em um ambiente de cooperação por *franchising*, o efeito dos ativos intangíveis na vantagem competitiva operacionalizada pelo desempenho organizacional em um ambiente de Tecnologia de Informação (TI), setor que, segundo a ABES, projeta um crescimento de 14,3% nos

investimentos, em 2022, apesar da inflação e do ano eleitoral. Além disso, o Brasil deverá responder por 1,65% de todos os investimentos globais em tecnologia, mantendo sua participação de 40% (US\$ 115 bilhões) aportados para tecnologia da informação (ABES, 2022).

O capital psicológico é um ativo intangível que impacta a eficácia de uma organização, ainda mais em empresas em que o conhecimento institucionalizado e as condições psicológicas das pessoas são responsáveis por ajudar ou prejudicar o desempenho das empresas. É a força do recurso psicológico positivo de um ser humano, que pode ser formado a partir da persistência, eficácia, resiliência e otimismo. Esse ativo, muitas vezes, é confundido com o capital humano, contudo, didaticamente, Luthans (2002) apresenta que são distintos “enquanto o capital psicológico é mais o que você é, o capital humano é sobre o que você sabe”.

Em um contexto em que a pandemia da COVID-19, com efeitos potenciais nos dois primeiros anos de duração e disseminação do trabalho remoto, acaba por tornar-se um fator crítico dentro das empresas, na literatura nacional, praticamente não é explorado. Diante disso, verifica-se ainda mais a necessidade de compreender o capital psicológico como fator diferenciador na formação do ativo intangível.

Portanto, verificou-se uma lacuna de pesquisa dentro do campo de ativos intangíveis, em que foi possível identificar, na literatura internacional, o uso de uma dimensão pouco utilizada em território nacional, o capital psicológico. A classificação tripartida contemporânea (capital humano, capital relacional e capital estrutural) dos ativos intangíveis foi predominantemente promovida (Bontis et al., 2000; Bozbura, 2004; Chen et al., 2006; Hsu e Sabherwal, 2012; Inkinen, 2015; Jardon e Martos, 2012; Kamukama et al., 2011; Leitner, 2011; Reed et al., 2006; Subramaniam e Youndt, 2005; Wang e Chen, 2013; Wu et al., 2007; Youndt et al., 2004; Youndt e Snell, 2004), no entanto, os resultados dessas pesquisas podem sofrer efeitos adversos do capital psicológico (Luthans, 2002 ; Luthans e Youssef-Morgan, 2004) como um ativo que desempenha um papel significativo na eficácia de uma organização (Tefera & Hunsaker, 2021a), principalmente, em tempos de pandemia, isolamento laboral e trabalho remoto.

Considerado um mercado promissor e existindo uma lacuna dentro das dimensões do ativo intangível, o presente estudo justifica-se pela relevância do mercado ao qual será aplicado, justificativa empírica e pela análise dessa dimensão dentro dos ativos intangíveis; consequentemente, há o efeito desses ativos, mediados por um ambiente de cooperação em *franchising*, na vantagem competitiva de empresas desse setor.

Justificado o estudo, faz-se necessário descrever como se dará a estruturação do presente relato.

1.4 ESTRUTURA DO RELATO

O presente estudo dividiu-se em oito capítulos. No Capítulo 1, está a introdução, cujo objetivo é contextualizar o leitor sobre o teor do que será abordado; em seguida, há o problema de pesquisa, objetivo geral e específicos, sendo finalizada pela justificativa e contribuição da produção técnica. O Capítulo 2 apresenta as referências teóricas e práticas sobre o tema estudado, sendo subdividido em três seções: (2.1) Ativos Intangíveis; (2.2) Teoria da cooperação e *franchising*; (2.3) Vantagem competitiva e (2.4) Modelos de mensuração de ativos intangíveis.

O Capítulo 3 demonstra como aconteceu o percurso metodológico empregado no estudo. No Capítulo 4, apresenta-se o tipo de intervenção que foi realizada, que, neste caso, foi um modelo de valoração de ativos intangíveis com variáveis de primeira, segunda e terceira ordem dos ativos intangíveis sobre a vantagem competitiva, operacionalizada pelo desempenho organizacional, mediado por um ambiente de cooperação em *franchising* em empresas do setor de tecnologia da informação.

No Capítulo 5, são apresentadas as atividades desenvolvidas para verificar o efeito do capital psicológico no ativo intangível e do efeito do ativo intangível, moderado pelo ambiente de cooperação, na vantagem competitiva de empresas desse setor. No Capítulo 6, foi demonstrada a interpretação e análise dos resultados.

No Capítulo 7, apresenta-se a realização da intervenção, com os principais resultados obtidos, a contribuição, oportunidades de melhoria e sugestões para novas aplicações. Por fim, no Capítulo 8, foram apresentadas considerações finais, como a conclusão, limitações da pesquisa e sugestões de contribuição teórica e prática.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Os ativos intangíveis possuem forte influência sobre o valor de mercado das companhias e também são capazes de ditar o rumo dessas. Além disso, a evidenciação desses ativos pode causar melhorias ao desempenho organizacional das empresas e, com isso, contribuir para a criação de valor (Baruah, 2020).

Um ativo poderá ser identificado como intangível quando comprovado que proporciona ou proporcionará benefícios econômicos futuros; ainda, pode ser dividido em internos e externos. Esse estudo promove a inserção do capital psicológico, que, em conjunto ao capital humano e estrutural, pode ser responsável pela geração de vantagem competitiva dentro das empresas. Em contrapartida a isso, apresentam-se as redes de cooperação, aqui, representadas pelo *franchising*, como fonte de vantagem competitiva em conjunto ao capital relacional (Cheikh & Noubbigh, 2019; Tefera & Hunsaker, 2021b).

O presente estudo busca verificar se, com a inserção do capital psicológico, as dimensões do ativo intangível e a cooperação por *franchising* podem ser fonte de vantagem competitiva, operacionalizada pela avaliação do desempenho organizacional.

Neste capítulo, destinado ao referencial das bases teóricas que fundamentam o trabalho, apresentam-se os conceitos de ativos intangíveis, o cenário onde o estudo será aplicado, a teoria da cooperação em *franchising* e, por fim, a verificação do efeito dos ativos intangíveis e das redes de cooperação, por intermédio do construto de ordem superior (HOC) e sua influência na vantagem competitiva.

2.1 ATIVOS INTANGÍVEIS

Os ativos intangíveis são ativos sem substância física empregados na geração de benefícios produtivos (Hitchner, 2006; Hendriksen; Van Breda, 2011). Para que possam ser considerados ativos, requerem, ainda, que sejam identificados em benefícios prováveis e se o custo ou valor pode ser mensurado com confiabilidade (Flower, 2002).

Segundo Hendriksen e Van Breda (2011), os ativos intangíveis podem ser identificáveis e não identificáveis. Os ativos tornam-se identificáveis à medida que são associados a uma descrição objetiva. Quanto aos não identificáveis, como afirma a denominação, não é possível definir com clareza sua origem.

Ainda, os intangíveis desenvolvidos internamente precisam passar por um teste de reconhecimento antes que possam ser registrados nas demonstrações contábeis da empresa, no caso, uma combinação de negócio, na qual o adquirente identifica a vantagem, mensura e reconhece como contrapartida do pagamento, validando a estimativa de tais intangíveis (Sallaberry, 2014).

Cheikh & Noubbigh (2019) tratam do efeito dos impulsionadores de capital intelectual no desempenho e criação de valor. Du, Li & Singal (2019) abordam a avaliação dos intangíveis em redes hoteleiras; Gardini, Pastrana, Tostes & Moota (2019) medem o capital intelectual usando técnicas atreladas à tecnologia da informação e comunicação.

Ainda, há outra frente de pesquisa onde são trazidos aspectos voltados à inovação para dentro da gestão dos ativos intangíveis. Ramos, Molina & Peláez (2019) abordam uma perspectiva inovadora para organizações por meio de um modelo de gerenciamento de inteligência de reputação, enquanto Molina, Ramos, Gracia & Sánchez (2020) tratam a respeito de inovação no gerenciamento de marca por meio de dados de mídias sociais. Por fim, observa-se a inclusão do Capital Social como dimensão do Capital Intelectual, em que Gonzáles, Miotto, Martín & Sánchez (2020) abordam a relação entre políticas de igualdades e legitimidade moral, de acordo com as percepções dos especialistas.

Diante do exposto, nota-se a amplitude das publicações a respeito do ativo intangível, que acaba por se manifestar em grande parte dos processos das empresas e fonte de vantagem competitiva. Para que seja possível uma melhor compreensão a respeito do tema, na sequência, aborda-se o conceito de marca, lealdade e reputação.

2.1.1 Dimensões do ativo intangível

Os ativos intangíveis têm o potencial de se tornar a nova fonte de riqueza nas organizações, pois tem efeito direto e positivo no desempenho dos negócios das organizações. Portanto, sugere-se que empresas que investem em capital intelectual pensam no futuro, pois esse desembolso pode influenciar o sucesso da empresa (Sharabati, Nour, Durra, & Moghrabi, 2013). No mínimo, são três elementos destacados na literatura referente ao capital intelectual: sua intangibilidade, o fato de criar valor e o efeito de crescimento da prática coletiva (Cabrita & Bontis, 2008).

Além dos elementos, o ativo intangível está definido em três dimensões: capital humano, capital estrutural e capital relacional (Stewart, 1997; Bontis, 1998; Cabrita, 2012). Tais dimensões devem ter inter-relações, para que, assim, aumentem a base de conhecimentos das organizações. Porém, tratando-se de setores onde há uso relevante de material humano, um novo componente pode ser considerado como fonte de ativos intangíveis, o capital psicológico, responsável pela motivação coletiva em uma organização para um melhor desempenho. Refere-se à persistência de energias e caminhos orientados a objetivos, às expectativas positivas dos funcionários em relação aos seus esforços e sua capacidade de superar adversidades para garantir um melhor desempenho (Tefera & Hunsaker, 2021b).

Para que seja possível verificar o contexto das dimensões do ativo intangível e, assim, incluir a dimensão do capital psicológico e adicioná-la à base de Bontis (1998), delimitam-se as dimensões de capital estrutural, capital humano e capital relacional, conforme Figura 1.

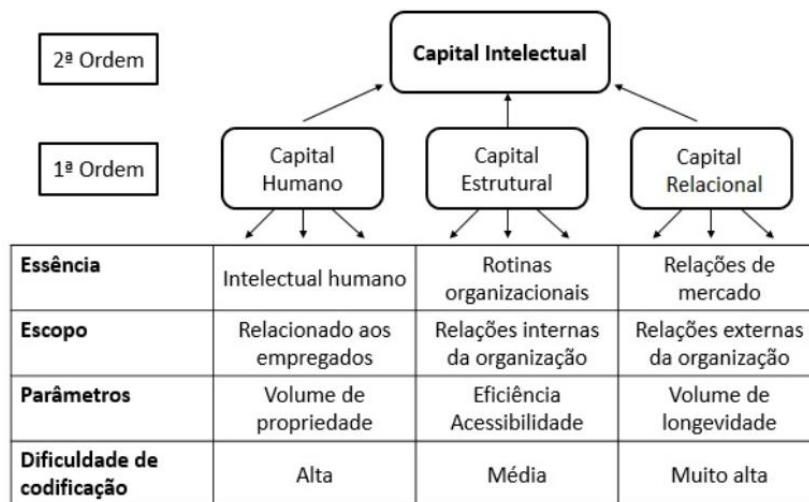


Figura 1 – Conceitualização das dimensões do ativo intangível
Fonte: Bontis (1998).

Neste estudo, utilizou-se, como modelo teórico, o construto de ordem superior, proposto por Tefera & Hunsaker, em 2021. Desse modo, as próximas subseções abordam: capital humano, capital estrutural, capital relacional e o capital psicológico e como se efetiva a mensuração do efeito dos ativos intangíveis por intermédio de construto de ordem superior com variáveis de terceira ordem.

2.1.2 Capital Humano

O capital humano é a combinação do conhecimento, ferramentas e habilidades que cada empregado da empresa possui para a execução das tarefas. Destaca-se que, na perspectiva da organização, o capital humano é base para inovação e renovação estratégica das empresas (Stewart, 1997; Bontis, 1998; Bontis, 1999).

Embora as pesquisas existentes tenham comprovado que o capital intelectual tem um impacto positivo no desempenho financeiro de uma empresa, a intensidade do relacionamento entre eles depende do tipo de setor e do tipo de organização. Algumas pesquisas anteriores mostraram que a marca da empresa e sua reputação têm uma maior influência (Hall, 1992), enquanto Wang e Chang (2005), Steenkamp & Kashyap (2010) e Vlastelica et al. (2018) provaram que o relacionamento com o cliente tem uma grande influência nos resultados de negócios da empresa. No entanto, foi demonstrado que o capital humano influencia indiretamente o desempenho de uma empresa. *Know-how* é um dos elementos do capital humano mais relevante ao longo da história dos negócios (Radonić, Milosavljević, & Knežević, 2021).

O processo e as formas de investimento em capital humano são influenciados pela própria definição desse ativo. Destinam-se a aumentar e valorizar os conhecimentos e competências dos empregados das empresas. Mas também servem para prolongar o período durante o qual essas habilidades e conhecimentos são utilizados na empresa. Ou, ainda, podem se concentrar nos aspectos que os apoiam durante a utilização do conhecimento e das habilidades em si (Miciak, 2019).

Segundo Vodák, Kucharčíková (2011), as três formas básicas das atividades de investimento relacionadas ao capital humano são representadas por:

- a) o investimento na saúde dos empregados;
- b) o investimento nas condições de trabalho (no que diz respeito à ergonomia dos postos de trabalho e ferramentas); e
- c) o investimento nas competências, habilidades, conhecimentos e atitudes dos empregados.

Gubiani (2011) apresenta as medidas consideradas na avaliação do capital humano na visão de autores, conforme mostra a Figura 2.

O QUE AVALIA	AUTORES
O conhecimento humano da empresa: Competências e Conhecimentos Capacidade das pessoas e do grupo Talento e <i>Know-How</i> Atitude – conduta – motivação – valores – aptidões As práticas – a ética das pessoas Agilidade intelectual, destrezas e experiências dos empregados e diretores Capacidade criativa e inovação Satisfação e lealdade	Llauger (2001); Nonaka e Takeuchi (1997); Rodrigues et al. (2009); González e Sallero; (2010); Bontis e Fitz-enz (2002); Edmonson (1999); Edvinsson e Malone (1998), IADE (2003); Kaplan e Norton (1997); Bontis (2001); Stewart (1998); Sveiby (1998); Roos e Roos (1997); Curado (2006); Mouritsen et al. (2001); Osterloh e Frey (2000); Ravichandran (2000); Subramaniam e Youndt (2005); Youndt et al. (2004); Bontis et al. (2000).

Figura 2 – Medidas para avaliação do capital humano

Fonte: Gubiani (2011).

Diante do exposto, faz-se necessário entender se a relação de ativo intangível humano é direta ou moderada por outras dimensões na produção de vantagem competitiva, como o capital relacional previamente citado (Tefera & Hunsaker, 2021b).

2.1.3 Capital Relacional

O capital relacional significa o valor agregado na relação da empresa com os agentes do ambiente externo formado pelos acionistas, fornecedores, credores, clientes e outros. Assim como a organização investe em seu corpo funcional com o objetivo de aumentar o valor do capital, faz-se necessário realizar investimentos nos clientes, formando um intangível comum entre as partes e agregando valor adicionado em toda a cadeia produtiva (Lugoboni et al., 2021).

Segundo Sveiby (1998), o capital relacional efetiva-se por todo o tempo destinado a manter, estabelecer e desenvolver relações com os clientes. Já Stewart (1998), defende que o capital relacional é muito semelhante ao capital humano, pois não é possível possuir os clientes ou pessoas, mas é possível investir no capital intelectual da propriedade conjunta entre os clientes e a empresa.

Gubiani (2011) apresenta as medidas consideradas na avaliação do capital relacional na visão de autores, conforme mostra a Figura 3.

O QUE AVALIA	AUTORES
Clientes – Fornecedores – Acionistas Parceiros – Alianças – Convênios Agentes Externos – Sociedade – Governo – Indústria <i>Stakeholders</i> e demais grupos de interesse	Kaplan e Norton (2004, 1997); Bontis (1998, 1999); Edvinsson e Malone (1998); IIADE (2003); Stewart (1998); Sveiby (1998); Sveiby e Simons (2002); Youndt et al. (2004); Llauger (2001); Neely (2000); Davila et al. (2007); Iade (2003).

Figura 3 – Medidas para avaliação do capital relacional
Fonte: Gubiani (2011).

Definido o capital relacional, faz-se necessário incluir, na avaliação, a dimensão do capital estrutural, para verificar sua capacidade de produzir competitividade para as empresas.

2.1.4 Capital Estrutural

O capital estrutural é um ativo estratégico valioso, composto por estruturas não humanas, ou seja, sistemas de informação, rotinas, bancos de dados e procedimentos. Fornece ferramentas e a arquitetura para reter, registrar e fazer o conhecimento fluir ao longo da cadeia de valor (Cabrita & Bontis, 2008).

Edvinsson (1997) propôs uma divisão para o capital estrutural, conforme demonstrado na Figura 4.

Capital organizacional	Capital de inovação	Capital dos processos
São os sistemas, instrumentos e filosofia operacional que permitem o fluxo de conhecimento na organização e áreas externas, como canais de suprimentos.	São os resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais amparados por lei (patentes), propriedade intelectual e competências relacionadas a colocação de novos produtos e serviços no mercado.	São os processos, técnicas, rotinas, procedimentos e programas direcionados aos empregados, que aumentam a eficiência.

Figura 4 – Divisão do capital estrutural
Fonte: Edvinsson (1997).

O capital estrutural é a espinha dorsal da própria empresa, que envolve sua capacidade organizacional, incluindo seu planejamento administrativo e sistemas de controles, processos, redes funcionais, políticas e até mesmo sua cultura, ou seja, tudo que auxilia uma empresa a gerar valor. Há quem diga que o capital estrutural é a transformação do conhecimento, do compartilhamento, da criatividade e da experiência. Diante disso, devem ser estruturados com

o auxílio da tecnologia da informação e das telecomunicações, bancos de dados e de descrição de processos, a fim de reter na empresa o conhecimento humano.

Gubiani (2011) apresenta as medidas consideradas na avaliação do capital estrutural, na visão de autores, conforme mostra a Figura 5.

O QUE AVALIA	AUTORES
Habilidades – Experiências – Conhecimentos da empresa Informações institucionalizadas e codificadas (bases de dados, patentes, manuais, rotinas, fluxogramas, propriedade intelectual) Protocolos e procedimentos da organização Cultura e valores empresariais Ambiente – estrutura da empresa tanto física quanto tecnológica. Estratégicas para a criação de conhecimento voltado para a inovação	Bontis (1999); Edvinsson e Malone (1998); Iade (2003); Stewart (1998); Llauger (2001); Roos e Roos (1997); Youndt et al. (2004); Rodrigues et al. (2009); Curado (2006); Subramanian e Nilakanta (1996); Wan et al. (2005); Davila et al. (2007).

Figura 5 – Medidas para avaliação do capital estrutural

Fonte: Gubiani (2011).

O capital estrutural pode ser subdividido em capital organizacional (inclui os aspectos relacionados à estruturação da empresa e ao seu processo de tomada de decisão) e o capital tecnológico (inclui os conhecimentos técnicos e industriais) (Pablos, 2004; Coser, 2012).

2.1.5 Capital Psicológico

O capital psicológico é um ativo intangível que impacta a eficácia de uma organização. É a força de um recurso psicológico positivo do ser humano, que pode ser formada a partir da persistência, eficácia, resiliência e otimismo. Coletivamente, esses recursos psicológicos positivos na organização são essenciais para seu sucesso. Embora algumas pessoas fiquem confusas com a distinção de capital psicológico e capital humano, Luthans et al., em 2006, indicaram claramente a diferença, afirmando que, enquanto o capital psicológico é mais do que você é, o capital humano é sobre o que você sabe (Tefera & Hunsaker, 2021a).

Autores, como Bontis, Mention, Sharabati, Jawad, Cabrita, Peinado, classificam o capital intelectual em três dimensões, a saber, capital humano, estrutural e relacional. No entanto, perderam o capital psicológico recém-introduzido como um ativo que desempenha um papel significativo na eficácia de uma organização. Omitir essa ou outras dimensões não resulta em uma compreensão completa do conceito de ativos intangíveis (Tefera & Hunsaker, 2021b).

Nos sistemas de negócios contemporâneos, o capital psicológico é considerado a principal fonte de potencial empreendedor para impulsionar o desempenho único das

organizações. Além disso, pesquisas recentes relevaram a importância do capital psicológico para o sucesso empresarial, contribuindo positivamente para o desempenho criativo e inovador das organizações. Em um cenário de pandemia da COVID-19, esse ativo intangível demonstrou desempenhar um papel crítico e construtivo em condições de incerteza, em que grande parte do mundo precisou se fechar em casa, realizando todas as suas atividades de forma remota; isso constituiu considerável relevância à tecnologia da informação como subsídio para a continuidade (Baluku et al., 2016, 2018; Gao et al., 2020; Liguori e Pittz, 2020; Kim et al., 2018; Krueger, 2020).

Agarwal & Farndale, em 2017, postulam que o capital psicológico pode ser de grande valor na compreensão da relação entre equipes de alta performance e o capital intelectual. Por exemplo, as equipes de alta performance estão associadas ao fornecimento de autonomia ao empregado, o que pode elevar o capital intelectual devido ao sentimento associado de aumento de competência. O capital intelectual também requer uma rede de segurança fornecida por um senso de segurança psicológica, pois, em um ambiente de baixa segurança psicológica, pode haver resultados pessoais negativos. Por fim, as condições psicológicas podem, portanto, influenciar o desempenho, enquanto fatores sociais e ambientais facilitam ou impedem a automotivação para realizar e implementar ideias criativas (Ryan e Deci, 2000).

O aumento constante da competitividade entre as empresas elevou a importância estratégica dos ativos intangíveis como fator de diferenciação, o que proporciona uma série de vantagens competitivas como forma de enfrentar a concorrência e se sobressair em seus mercados de atuação, uma vez que os ativos tangíveis, tais como fábricas ou equipamentos, por exemplo, não são os responsáveis pela maior parte da geração de valor de uma empresa, já que, em um ambiente competitivo, eles poderiam ser rapidamente reproduzidos ou se tornarem obsoletos.

Dado o contexto, formulam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1a: A eficácia é associada positivamente com o capital psicológico.

H1b: A persistência é associada positivamente com o capital psicológico.

H1c: A resiliência é associada positivamente com o capital psicológico.

H1d: O otimismo é associado positivamente com o capital psicológico.

2.1.6 Definição de hipóteses do ativo intangível

Pesquisas, como as de Bontis (1998), Cabrita e Bontis (2008), Sharabati, Jawad e Bontis (2010), Jawad e Bontis (2010), Mention e Bontis (2013), Peinado (2016), Tefera e Hunsaker (2021a) e Tefera e Hunsaker (2021b), têm abordado o impacto positivo dos ativos intangíveis sobre o desempenho das empresas, por meio das dimensões de capital humano, estrutural, relacional e psicológico. Diante do exposto, apresentadas as dimensões que compõem o ativo intangível, formulam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H2a: O capital humano é associado positivamente com o ativo intangível.

H2b: O capital estrutural é associado positivamente com o ativo intangível.

H2c: O capital relacional é associado positivamente com o ativo intangível.

H2d: O capital psicológico é associado positivamente com o ativo intangível.

Diante da relevância do tema e já tendo apresentado cada dimensão do ativo intangível, é necessário avaliar como essa mensuração poderá ser feita, qual a legislação que embasa para que haja garantia e confiabilidade de que os ativos intangíveis sejam classificados e mensurados de forma justa e dentro da legislação vigente, com critérios claros e replicáveis (Rojo, Souza e Trento, 2012).

2.1.7 Leis e normas

Apresentados e conceituados os ativos intangíveis e suas dimensões, faz-se necessário abordar os aspectos normativos dessa relevante parte do valor das empresas. Em 28 de dezembro de 2007, foi aprovada a Lei 11.638, que prevê uma série de modificações e inovações à Lei 6.404/76, no que diz respeito à elaboração e divulgação das demonstrações financeiras. Um dos avanços dessa lei foi alterar as regras aplicáveis ao tratamento de Ativos Intangíveis no Balanço das empresas, previstas inicialmente na Lei das Sociedades por Ações e regulamentada pela Deliberação nº 488, de 3 de dezembro de 2005, a qual foi emitida pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) que, por sua vez, também aprovou o Pronunciamento NPC nº 27, emitido pelo Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON) (Antunes, Silva & Saiki, 2009).

Outra norma que rege a respeito do ativo intangível é o CPC 04; ele define os critérios para sua identificação, de forma que o ativo deve ser separável, ou seja, possa ser separado da entidade e vendido, transferido ou licenciado, alugado ou trocado, individualmente ou junto com um contrato, ativo ou passivo relacionado, independentemente da intenção do uso pela entidade. Ou, ainda, deve resultar de direitos contratuais ou outros direitos legais, independentemente de tais direitos serem transferíveis ou separáveis da entidade ou de outros direitos e obrigações. Por fim, o intangível só deverá ter reconhecimento quando for provável a geração de benefícios econômicos futuros e o custo possa ser mensurado com segurança.

Em âmbito internacional, os ativos intangíveis são abordados dentro do International Accounting Standard (IAS) 38, no International Valuation Standard (IVS) 210, International Valuation Standards Council e no Valuation Practice Guidance-Application (VPGA) 6 da Valuation-Global Defaults 2020. Ainda, em 2010, a International Organization for Standardization (ISO) publicou a ISO 10668 sobre a avaliação das marcas. Esse é o primeiro padrão de avaliação de marca a operar em todo o mundo e é um passo para harmonizar os critérios de avaliação de marca. Uma novidade presente na ISO indica que qualquer avaliação deve incluir, além dos aspectos financeiros, informações sobre o comportamento do cliente, bem como aspectos legais (Alcaide, Guadalajara, & De La Poza, 2021).

Definido como um ativo intangível, para ser identificado, faz-se necessário apresentar de forma objetiva e sintética quais as classificações mais usuais para esse tipo de ativo. O *Goodwill* pode ser definido como a diferença entre o valor de mercado dos ativos e passivos e o valor de mercado da empresa (Iudícibus, 2009). Direitos autorais, direitos sobre recursos naturais são classificados como ativos intangíveis, tais como softwares, licenças e franquias. Por fim, as marcas também são classificadas como intangíveis, que nada mais é do que uma frase ou símbolo que distingue ou identifica uma entidade ou produto particular (Schmidt & Santos, 2009).

Apresentado o que são e como se efetivam as dimensões dos ativos intangíveis, tal como a legislação que embasa a sua mensuração, o capital relacional, como dimensão externa do ativo intangível, é responsável pela geração de benefícios econômicos futuros, em relações de parcerias, alianças, com clientes e fornecedores. Assim, uma forma de impulsionar essas relações acontece pela construção de redes de cooperação, em que será possível buscar, em terceiros, o que a empresa nesse momento não tem capacidade de suprir. Isso significa que um caminho possível de construção dessas redes de cooperação acontece pelo *franchising*, o qual é apresentado na seção seguinte.

2.2 REDES DE COOPERAÇÃO E *FRANCHISING*

Conforme já apresentado, licenças, softwares, processos devidamente registrados, que apresentem capacidade de geração de fluxos de caixa futuro, são considerados ativos intangíveis pelas organizações. Grande parte do sistema de franquias vem da premissa de transmissão de conhecimentos do franqueador para o franqueado, logo, faz-se necessário apresentar o conceito, o histórico e as normatizações para empresas que trabalham sob o regime de franquias.

2.2.1 Redes de cooperação

A aceleração das novas formas de arranjos organizacionais ocorreu fortemente a partir da década de 1970, com o início da mudança nos padrões de consumo. A necessidade de criação de produtos mais personalizados passou a exigir das empresas uma alta capacidade de flexibilização e adaptação aos novos modelos de consumo. Nesse cenário de concorrência acirrada, as alianças estratégicas surgem como alternativa de manutenção da capacidade competitiva das organizações (Adam, 2006).

A formação de redes é justificada por várias razões, refletindo as diferenças de objetivos estratégicos, posições de mercado, bem como ações atuais e futuras de empresas concorrentes. Uma das motivações para a cooperação em rede reside na busca pelos recursos que a empresa ainda não possui, mas que podem ser encontrados nos parceiros de rede. Logo, para obter condições de competir, as empresas passaram a formar redes em diversos países, tanto desenvolvidos como em desenvolvimento (Adam, 2006; Tatsch, 2010).

O termo Redes de Cooperação designa um conjunto de indivíduos ou organizações do mesmo segmento produtivo, varejista ou de serviços, que tenham um mesmo porte ou porte semelhante. Essas organizações interligam-se por meio de uma entidade jurídica registrada e formal, visando objetivos comuns e ações que proporcionem um ganho de eficiência. O que motiva essas Redes é a possibilidade de realizar ações conjuntas e obter lucro (Fragoso, 2015).

Existem pelo menos quatro indicadores de redes e pelo menos oito tipologias para criação de redes de cooperação. Petter (2012) propõe a divisão em redes em termos de localização, da direcionalidade, do poder e da formalização, conforme apresentado na Figura 6.

Indicador	Tipologia	Características
Redes em termos da Localização	Redes Dispersas	Trata-se daquelas que utilizam de um processo evoluído de logística, como meio de sobrepujar distâncias com vistas ao atingimento do relacionamento entre as partes, isto é, não se caracterizam pela proximidade geográfica.
	Redes Aglomeradas	Estão formatadas por meio da proximidade geográfica de seus atores e possui por característica fundamental a manutenção de analogias que, em muitos casos, são entendidos afora do interesse puramente comercial. Nesse molde de rede encontram-se não somente seus atores, mas também instituições de suporte técnico-organizacional como centros de tecnologia, universidades e instituições governamentais. Quanto a sua formalização, essa tipologia pode ser uma estrutura formal, abalizada por um contrato ou informal, sem base contratual.
Redes em termos da Direcionalidade	Redes verticais de cooperação ou <i>Topdown</i>	Geralmente essa tipologia é encontrada em situações em que as interações de cooperação acontecem entre determinada empresa e os elementos dos distintos elos da extensão de uma cadeia produtiva. Nessa situação as empresas cooperam conjuntamente a seus consortes comerciais como: fornecedores, produtores, prestadores de serviços e distribuidores visando garantir a sobrevivência dos atores nela inseridos.
	Redes horizontais de cooperação	Trata-se de uma relação cooperativa que ocorre entre empresas de um mesmo segmento, ou seja, oferecem e produzem produtos semelhantes, dando-se essa cooperação entre determinada empresa e seus concorrentes diretos. Por este motivo, o processo de cooperação em redes horizontais exige uma atenção especial, pois se abrem grandes possibilidades para geração de conflitos. Essa tipologia geralmente é implantada quando, na maioria dos casos, as empresas isoladamente, enfrentam consideráveis dificuldades para a aquisição e compartilhamento de recursos faltos na produção; para o atendimento do mercado tanto interno quanto externo em que atuam e; para o lançamento e manutenção de novos produtos. Ainda, em relação aos conflitos, nessa tipologia esses podem ser administrados por meio de acordos capazes de bloquear conflitos de relação direta a mercadorias e produtos.
Redes em termos do Poder	Redes Orbitais	São caracterizadas por meio de uma hierarquização de poder, semelhante a uma formação em rede entre empresa-fornecedor.
	Rede Não-Orbital	Trata-se de uma tipologia de rede na qual todos seus atores participam igualmente no nível de uma decisão global.
Redes em termos da Formalização	Redes Formais	Abalizada por uma dimensão contratual. Esse molde de rede é formalizado através de contratos e/ou termos contratuais dos quais estipulam as normas de procedimentos entre seus atores.
	Redes informais	Fundamentada na convivência interfirmas. Essa tipologia permite incidências informais entre atores econômicos (organizações, empresas, profissionais, universidades, instituições, associações etc.) próprios de preocupações e objetivos comuns.

Figura 6 – Características de redes de empresas

Fonte: Petter (2012).

As franquias constituem agrupamento formado por uma empresa central e um grupo de empresas que atuam como agentes econômicos, denominados franqueados, para os quais a empresa central transfere os direitos de uso de uma marca e dos processos inerentes a essa marca. O fator motivacional aos integrantes dessa forma de agrupamento são os ganhos bilaterais resultantes da marca, além da economia de escala obtida por meio de atividades conjuntas, como publicidade, administração, desenvolvimento de produtos e distribuição (Tálamo, 2008).

2.2.2 Dimensões das redes de cooperação

As empresas, principalmente as de pequeno porte, encontram dificuldades de competir, quando atuam sozinhas, devido à crescente complexidade de tarefas dentro do ambiente empresarial. Assim, buscam-se parcerias para que possam trabalhar de forma associativa. As redes de cooperação permitem a integração dos ativos intangíveis externos, o capital relacional, de forma que possam suprir demandas que, sozinha, a empresa não conseguiria atingir. Dentre os elementos presentes nas redes de cooperação, pode-se citar o poder de competitividade, a resolução conjunta de problemas, o compartilhamento de informações e a divisão de custos e riscos (Rambo, Filho, Vey, Uhlmann e Freitas, 2006).

Não há consenso na literatura quanto às dimensões utilizadas para análise da cooperação, contudo, as proposições amplamente difundidas e convergentes são as de Heider e Miner (1992), corroboradas por Mahama (2006), para determinação de comportamentos cooperativos. As dimensões são Resolução conjunta de problemas, Uso do poder, Disposição para adaptação a mudanças e compartilhamento de informações (Bescorovaine, 2016).

As interações de poder requerem que os participantes exerçam o controle de seus recursos disponíveis e da sua competência, a fim de obter o poder sobre outros participantes que dependam desses recursos. Tais interações têm efeitos positivos em relacionamentos cooperativos, desde que tenham sido estabelecidos seus limites de poder a serem exercidos, uma vez que essas relações apresentam grande interdependência e outros envolvidos dependem desse adequado gerenciamento de recursos (Bescorovaine, 2016).

Com esses limites definidos, outro benefício das redes de cooperação efetiva-se pela divisão de custos e riscos. Além disso, é possível compartilhar recursos, instalações e, eventualmente, competências, a fim de ampliar o alcance geográfico ou tamanho aparente que

um concorrente pode oferecer a um cliente, dividindo os riscos e custos de infraestrutura para candidatar-se à concorrência. Ou seja, exercem influência uns sobre os outros e utilizam seus recursos estratégicos a fim de ter um poder maior de competitividade (Olave e Neto, 2001).

Entende-se que uma das razões para que se estabeleçam redes de cooperação é o atingimento de um objetivo comum, pois compartilhar de forma conjunta os problemas permite o cumprimento mútuo das atividades em prol de suprir as necessidades coletivas e individuais dos participantes. Mahama (2006) argumenta que a solução conjunta de problemas é crucial para relacionamentos cooperativos e aumenta a eficiência da gestão. Ou seja, não implica em submissão das partes em detrimento das necessidades dos pares, mas sim um trabalho harmonioso realizado em conjunto para o cumprimento mútuo das carências.

O compartilhamento de informações refere-se à medida que a informação é transmitida aos pares em um relacionamento interorganizacional, resultado de um esforço coordenado, desenvolvido pelas partes envolvidas, com o intuito de criar mecanismos eficientes de resolução de conflitos. O grau de compartilhamento pode variar de acordo com o tipo de relacionamento e a dimensão trata da disposição dos participantes em proporcionar a troca de informações necessárias (Bescorovaine, 2016).

Os ativos intangíveis, principalmente a dimensão do capital relacional, podem ser impulsionados pelas redes de cooperação, pois, com o compartilhamento de informações entre as empresas, é possível gerar ganhos em relação às equipes por meio do capital humano e psicológico, como também permite que a empresa alcance objetivos que sozinha não seria capaz. Por fim, em um cenário competitivo e de mudanças frequentes, compartilhar custos e riscos e ter com quem resolver, de forma conjunta, os problemas pode ser encarado como fonte de vantagem competitiva e, com isso, otimizar o desempenho organizacional.

Dado o contexto, formulam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H3a: A dimensão poder e competitividade é associada positivamente às redes de cooperação.

H3b: A dimensão de resolução conjunta de problemas é associada positivamente às redes de cooperação.

H3c: A dimensão compartilhamento de informações é associada positivamente às redes de cooperação;

H3d: A dimensão custos e riscos é associada positivamente às redes de cooperação.

Uma forma de operacionalizar uma rede de cooperação de forma institucionalizada, validada e com regras definidas é o *franchising*, sobre o qual abordamos na seção seguinte.

2.2.3 Mercado e *Franchising*

O termo “franquia” apareceu no tempo da Idade Média, na França, com a expressão *Franc*, que é uma palavra do francês antigo, a qual significa uma transferência de um direito, concessão de um privilégio ou permissão exclusiva, contudo, o sistema de franquias tem a sua origem em meados do século XIX, nos Estados Unidos; no ano de 1862, a companhia *Singer&CO*, dedicada à fabricação de máquinas de cozinhar, começou a utilizar essa fórmula (Noro, Rodrigues, Bittencourt & Lengler, 2012).

Franquia é um modelo de negócio em que o franqueador estende ao franqueado *know-how* comercial, direitos intelectuais e o direito de operar em nome de uma marca. A globalização da franquias decolou na década de 1990 como resultado de fatores de pressão (em forma de taxas e royalties) e fatores de atração (saturação do mercado doméstico e um mercado doméstico altamente competitivo). A difusão da franquias em todo o mundo ocorreu por meio da imitação e da internacionalização dos franqueadores norte-americanos. Durante as décadas de 60 a 80, grandes empresas, como Hilton e McDonald’s, dominaram a franquias internacional, no entanto, na década de 90, a estrutura da indústria mudou, com muitas pequenas e médias empresas (PMEs), usando franquias nacional e internacionalmente (Alon, Apriliyanti, & Henríquez Parodi, 2021).

As maiores marcas de franquias internacionais são multinacionais líderes com uma presença global significativa. Os exemplos incluem os setores de hotelaria, restauração e varejo (Marriot, Hilton, McDonald’s, KFC) e setores de serviços gerais (aluguéis de automóveis, limpeza e distribuição de combustíveis). A franquias permite a padronização e replicação de conceitos comprovados em empresas de serviços, proporcionando os benefícios de economias de escala por meio da globalização. Assim, *franchising* é um modelo alternativo para que haja uma promoção do negócio, destinando-se a toda e qualquer pessoa que esteja interessada em utilizá-lo como consagração do espírito empreendedor (Bretas & Alon, 2020).

No Brasil, a Lei que regulamentou a franquias empresarial foi a 8.955 de 15 de dezembro de 1994, em que, em seu artigo 2º, prevê que o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente. Isso associado ao direito de distribuição de produtos e

serviços, de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional, desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (Noro, Rodrigues, Bittencourt & Lengler, 2012).

Para que seja possível compreender os papéis e os termos, faz-se necessário conceituar franqueador, franqueado e *royalties*. Franqueador indica aquele que outorga, ou que concede o direito de uso de sua marca a outrem; já o franqueado, é um parceiro que recebe a licença ou concessão do direito de uso da marca. *Royalties* é considerada uma retribuição financeira paga mensalmente pelo franqueado ao franqueador pelo uso contínuo da marca, pelo apoio permanente que o franqueado recebe, pelo treinamento e reciclagem; pelo suporte mercadológico, pelo suporte administrativo, sendo prevista pelo contrato de franquia (Noro, Rodrigues, Bittencourt & Lengler, 2012).

Os mercados emergentes compreendem os maiores e mais dinâmicos mercados para franqueadores, considerando sua população, renda per capita, taxas de urbanização e distribuição de renda. Por todos esses indicadores, o Brasil é um dos mercados mais atraentes para franqueadores, de maneira que os números do setor de franquias impressionam. A receita de franquia no Brasil experimentou intenso crescimento de 2015 a 2019, de 34%, de acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF). Em 2019, a receita do setor foi de US\$ 46 bilhões, com 2.918 franqueadores, operando 160.958 estabelecimentos no país. Os franqueadores brasileiros são responsáveis por 1,36 milhões de empregos diretos no país (ABF, 2020).

O sistema de franquia apresenta, além de vantagens e desvantagens, algumas limitações para ambos os parceiros, as quais devem ser administradas sem comprometer o desempenho de toda a rede, sempre buscando o sucesso do empreendimento; o elo formado deve ser satisfatoriamente forte para transcender os obstáculos encontrados. Pode-se verificar, com base na Figura 7, as principais vantagens e desvantagens do sistema de *franchising*.

Vantagens do <i>Franchising</i>	Desvantagens do <i>Franchising</i>
<p>Para o franqueador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilita a expansão do negócio com recursos de terceiros. • Gera economia de escala • Dilui responsabilidade com a concorrência • Fortalece a marca 	<p>Para o franqueador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades quanto à manutenção dos padrões operacionais e da disciplina do franqueado • Problemas no processo de quebra de vínculo com o franqueado. • Complexidade quanto à divisão de Ganhos

<p>Para o franqueado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalece a atuação em um mercado competitivo. • Garante a utilização de uma marca consolidada, com tecnologia já testadas. • Minimiza os riscos de abertura de um negócio. • Proporciona orientação e assistência na administração do negócio e benefícios com a expansão da rede. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de concorrência potencial <p>Para o Franqueado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca oportunidade de iniciativas individuais. • Custo com a marca e a metodologia • Dificuldade na venda do negócio. • Risco de o franqueador fracassar.
---	--

Figura 7 – Vantagens e desvantagens do sistema *franchising*.

Fonte: Noro, Rodrigues, Bittencourt & Lengler (2012)

O Brasil é um país de dimensões continentais caracterizado por uma grande diversidade regional em termos econômicos, sociais e culturais. A parte mais rica, ao redor de Brasília, tem um produto interno bruto (PIB) per capita equivalente à Itália, e a parte mais pobre, como os estados do Maranhão e Piauí, tem um PIB per capita comparável ao da Jordânia. Ou seja, encontrar uma boa localização é condição básica para as redes de franquias, logo, justifica-se a relevância de se possuir apoio especializado e *know-how* de alguém que já passou por esse processo (Bretas & Alon, 2020).

Segundo dados da “Pesquisa de Desempenho 2021” da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), mesmo diante de um cenário de crise devido à pandemia da Covid-19, apresenta-se franca recuperação, com 65,97% a mais de faturamento no 2º trimestre de 2021 em face do 2º trimestre de 2020; obviamente que ainda apresenta uma retração de 4,60% em relação ao mesmo período de 2019. Analisando de forma isolada por segmentos, dos 12 segmentos apurados pela ABF, seis apresentaram resultados positivos durante a pandemia (Casa e construção, Comunicação, informática e eletrônicos, Limpeza e conservação, Saúde, beleza e bem estar, Serviços automotivos e Serviços e outros negócios).

Em 2021, ainda sob resquícios da pandemia, houve acréscimo de 3,9% em lojas abertas, perante 1,2%, em 2020. Ao analisar o segmento “Comunicação, Informática e Eletrônicos”, de forma isolada, pode-se dizer que um crescimento de 2,6% não representa um crescimento significativo, porém, ao analisar os canais de venda de toda a rede franqueada,

houve um crescimento de 1,1% no uso de e-commerce e 4,3% no uso de aplicativos de delivery, os quais influenciam diretamente o crescimento do setor de tecnologia (ABF, 2021).

Outra informação relevante ao setor de tecnologia é que 72,20% dos franqueadores disponibilizam e-commerce como canal de vendas e 90,40% dos franqueados aderem a esse formato. Por fim, projeta-se um acréscimo no faturamento de 8%, aumento de 4% em novas redes, aumento de 5% em novas unidades franqueadas, gerando um acréscimo de 5% nos empregos formais gerados por esse mercado (ABF, 2021). Diante do exposto, avaliar a viabilidade de entrada nesse mercado é algo a ser considerado pelos gestores de empresas com potencial para franqueamento de suas atividades.

Como é um amplo mercado a nível nacional e internacional, tais relações devem passar pelo crivo de normas e legislações para dar segurança jurídica a ambos os lados. Isso para que o franqueador possa garantir sua estratégia de negócio e seus processos; da mesma forma, que o franqueado possa garantir o uso da marca e demais benefícios. Logo, faz-se necessário abordar esses conceitos, conforme foi demonstrado na seção seguinte.

2.2.4 Normatizações e limitações de empresas sob regime de *Franchising*

Um ambiente regulatório estável e transparente é essencial para o sucesso dos contratos de franquia. O Brasil possui uma lei específica que regulamenta o setor de franquias, contribuindo para um sistema jurídico consistente para parceiros nacionais e internacionais. O país também possui regulamentações para proteger a propriedade intelectual, outro requisito crucial para os franqueadores. O Brasil adota o sistema *first-to-file*, garantindo direitos a quem registra a marca antes. O Instituto Brasileiro de Patentes e Marcas é a autoridade responsável (Bretas & Alon, 2020).

O contrato de franquia compreende a cessão da licença de uso de marca de um produto, a prestação de serviços e a distribuição de alguns bens, conforme estabelecido pelo franqueador e franqueado. Os documentos que consolidam o sistema franquia possuem importância fundamental para demonstrar, ao negócio ofertado pelo franqueador, a transparência necessária e precisa a respeito do seu sistema de franquia e do *modus operandi* do seu negócio (Noro, Rodrigues, Bittencourt & Lengler, 2012).

A primeira lei de franquia brasileira (Lei 8.955) foi promulgada em 1994, estabelecendo as diretrizes contratuais para as relações de franquia no país, aplicadas a todos

os sistemas de franquia, sejam estrangeiros ou nacionais. Essa lei fortaleceu o setor brasileiro de franquias, proporcionando um ambiente jurídico seguro para franqueadores e franqueados. Em 2019, a partir da Lei 13.966, a lei anterior necessitou de adequações, como no caso da exclusão explícita das relações de consumo ou emprego da relação franqueador-franqueado, evitando leis trabalhistas e de proteção ao consumidor aos contratos de franquia. Além disso, a nova lei exige informações mais detalhadas no documento de divulgação (Bretas & Alon, 2020).

Outro ponto a ser tratado é a diferença entre franqueamento e licenciamento; enquanto o licenciamento permite transferir tecnologia e conhecimento, o sistema de franquias o faz por meio de processos que envolvem maior segurança jurídica. Para diferenciar licenciamento de franquia, apresentou-se a Figura 8.

FRANCHISING	LICENCIAMENTO
Relação contratual entre o franqueador e o franqueado, na qual o franqueador oferece uso de uma marca reconhecida, concede o direito de distribuição exclusiva de produtos e serviços e mantém atenção permanente ao negócio do parceiro por meio de transferência de conhecimento de comercialização, operação e gerência.	Autorização concedida para produzir e/ou vender algum bem ou serviço no mercado, atuando com o nome do licenciador. Este, por sua vez, autoriza essa produção sob certas condições de qualidade do produto e serviços, que são previamente aprovados antes de ser lançado no mercado com a sua marca.
Tem procedimentos padronizados, que devem ser seguidos por todos os franqueados.	Apresenta maior flexibilidade para ajustes, o que pode ser decisivo para o sucesso em determinadas atividades.
Métodos administrativos uniformizados.	Autonomia administrativa.
Relação jurídica tem por objetivo a operação do negócio.	Relação jurídica visa proteger a marca e os produtos.
Em geral, ações adotadas são as mesmas para toda a rede.	Ações diferenciadas, liberdade para negociação caso a caso.
Compromisso do franqueador com o padrão e o conceito do negócio.	Compromisso com a exploração de um bem determinado.
As taxas pagas remuneram, além da cessão de uso da marca, a transferência de tecnologia, treinamentos e assistências prestadas pelo franqueador.	As taxas pagas se referem apenas à autorização de uso e exploração de bens licenciados.
Nem sempre é possível conciliar os interesses de todos os parceiros.	Maior versatilidade na condução de interesses.
Adaptações no sistema mais lentas e complexas.	Adaptações no sistema mais rápidas e locais.
Regulamentado pela Lei 8.955 (Lei do <i>Franchising</i>)	Regulamentado pelo Código de Propriedade Industrial.

Figura 8. Diferenças entre *franchising* e licenciamento

Fonte: Lima, Luna, & Sousa (2012)

Pode-se observar que o produto do sistema de franquias utiliza-se de ativos intangíveis para manter sua vantagem competitiva, transferindo tecnologia, *know-how*, *softwares* e processos do franqueador para a franqueada. Escolher qual a melhor opção, quais os benefícios e qual a franquia que trará o melhor retorno pode se tornar uma decisão difícil; do outro lado

da moeda, o cliente também passa por um processo de tomada de decisão para definir onde irá consumir. Este estudo aborda a tomada de decisão, segundo múltiplos critérios, que podem ser considerados para tal ação.

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

O pensamento estratégico pode ser entendido por meio de quatro perspectivas: clássica, evolucionária, sistêmica e processual. No entanto, quaisquer que sejam suas distintas classificações, o estudo da estratégia implica compreender porque determinadas empresas alcançam e sustentam vantagens competitivas e obtêm melhores desempenhos do que suas concorrentes (Furrer, Thomas & Goussevskaia, 2008).

A vantagem competitiva de uma empresa é o valor que se cria para o consumidor e que ultrapassa o custo de produção, tornando-a uma produtora singular sob a ótica do usuário, que advém do fato da empresa operar com baixo custo ou diferenciação. Uma empresa tem vantagem competitiva se é capaz de criar valor econômico superior ao que o concorrente marginal faz em seu mercado de produto (Matoso, 2013).

Segundo Barney e Arikan (2001) e Peteraf e Barney (2003), a lógica, para gerar vantagem competitiva, pode ser expressa pelas seguintes afirmações:

- a) vantagem competitiva é expressa em termos da capacidade para criar relativamente mais valor econômico;
- b) para criar mais valor econômico que seus concorrentes, uma empresa deve produzir maiores benefícios líquidos, por meio de diferenciação superior e/ou baixo custo;
- c) essa tarefa gera uma vantagem competitiva por ter um maior valor residual para o mesmo valor entregue, gerando economia;
- d) a referência para comparação é o competidor marginal.

Para ter potencial de ser fonte de vantagem competitiva, o recurso deve ser valioso, na medida em que explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças no ambiente da firma. Deve também ser raro, imperfeitamente imitável e, por fim, capaz de ser explorado por processos organizacionais de uma empresa (Matoso, 2013).

Os efeitos da vantagem competitiva sobre o desempenho organizacional dependerão da gestão estratégica, contemplando momentos de criação e outros de monetização do valor criado. Portanto, o estudo da vantagem competitiva pela observação de medidas de desempenho deve ser norteado pela lógica causal entre criação de valor e desempenho em cada contexto. Por fim, uma forma de avaliar a geração de vantagem competitiva dar-se-á pela alteração das variáveis que contemplam o desempenho organizacional.

2.3.1 Desempenho organizacional

O desempenho caracteriza-se como um construto multidimensional e que se traduz na eficiência e eficácia de uma ação. A eficiência demonstra o montante de recursos utilizados para atingir o resultado, enquanto a eficácia demonstra quanto o resultado de uma ação atendeu às expectativas ou requisitos previamente estabelecidos. Assim, a mensuração do desempenho permeia o processo de coleta de indicadores qualitativos e quantitativos para verificar o resultado das ações (Kretschmer, 2021).

O intuito de fazer a mensuração do desempenho organizacional está na intenção de descobrir se os objetivos propostos pela organização estão sendo alcançados. Uma das dificuldades encontradas nesse processo são os indicadores de desempenho, que geralmente são distintos de uma organização para outra, justamente por cada empresa ter peculiaridades diferentes. Para iniciar o processo, o ideal é que seja feito um levantamento dos potenciais condutores de valor e de que forma eles se relacionam (Cordeiro & Almeida, 2011).

Desempenho organizacional é um conjunto de medidas que analisam como as organizações realizam o aproveitamento dos recursos de que dispõem, como agem em relação às oportunidades e ameaças e quando os objetivos estratégicos são alcançados por meio de mecanismos que controlam a eficiência, a eficácia e a efetividade de suas ações. Desse modo, o desempenho de uma organização diz respeito à sua situação em relação a seus concorrentes e é medido por meio de indicadores de desempenho (Tenório, 2001). Já Kretschmer (2021), cita que, por sua vez, abrange três áreas específicas das empresas:

- a) desempenho financeiro, traduzido por lucros, retorno de ativos e de investimentos;
- b) desempenho de produto ou serviço, verificados em elementos como vendas e participação de mercado;
- c) retorno ao acionista, tais como valor acrescentado e retorno total ao acionista.

A mensuração do desempenho organizacional deve ser realizada conforme um instrumento avaliativo seguro e transparente, pois a credibilidade dessa análise será efetiva quando as informações produzidas sejam corretas e claras para todos os envolvidos no processo. Por tanto, torna-se necessária a escolha da ferramenta eficaz para a mensuração do desempenho organizacional, que também deve levar em conta o contexto em que a empresa está inserida (Valmorbida, Ensslin, Ensslin, & Bortoluzzi, 2013).

Dentre as mais variadas ferramentas dispostas no mercado, em um levantamento feito em 2013, em periódicos nacionais, foram encontradas 92 ferramentas diferentes utilizadas na avaliação de desempenho, sendo que as mais utilizadas foram: Envoltória dos Dados (DEA), o Balanced Scorecard (BSC) e Metodologia Multicritério de apoio à decisão MCDA-C. Além disso, foram identificadas aplicações de ferramentas não consolidadas na literatura (Valmorbida, Ensslin, Ensslin, & Bortoluzzi, 2013).

A mensuração do desempenho organizacional é realizada, predominantemente, por meio da percepção dos respondentes, sem a utilização de medidas objetivas. Na Figura 9, apresentam-se as principais métricas utilizadas para mensuração desse desempenho.

Métricas	Autores
<i>Balanced Scorecard</i>	Yoshikuni; Albertin, 2017
Crescimento da empresa	Chen; Preston; Swink, 2015; Fraj, Matute, Melero, 2015; Mikalef; Pateli, 2017; Qaiyum; Wang, 2018
Crescimento das vendas	Criado-Gomis; Iniesta-Bonillo; Cervera; Taulert, 2018; Dai; Liu, 2015; Galvin; Rice, 2014, Griffith; Noble, 2006; Liao; Rice, 2010; Lin; WU, 2014; Kim; Cavusgil, 2009; Malik; Kotabe, 2009; Makkonen et al., 2014; Neirotti; Raguseo, 2017; Nieves, 2016; Nieves; Dias-Menezes, 2016; Roberts; Grover, 2012; Rua; França; Fernández Ortiz, 2018; Swoboda; Olejnik, 2016; Wamba et al., 2017; Wang; Senaratne; Rafiq, 2015; Wilden et al., 2013; Shu; Su; Shou, 2017; Zhang et al. 2016; Yiu; Lau, 2008
Crescimento de lucratividade	Wang; Senaratne; Rafiq, 2015; Peng; Lin, 2017
Desenvolvimento de mercado	Kim; Cavusgil, 2009
Desempenho de exportação	Efrat et. at, 2018; Kaleka, 2012; Khalid; Bhatti, 2015; Morgam; Katsikeadd; Vorhies, 2012; Pinho; Prange, 2016; Wang et al., 2017
Desempenho operacional	Kim; Suresh; Kocabasoglu-Hillmer, 2015; Sangari; Razmi, 2015; Vanpoucke; Vereecke; Wetzels, 2014
Eficiência	Qaiyum; Wang, 2018
Fluxo de caixa	Anning-Dorson, 2018; Jiang; Mavondo; Matanda, 2015
Lucro	Anning-Dorson, 2018; Cui et al., 2018; Glaister et al. 2018; Griffith; Noble, 2006; Hughes et al., 2020; Hung et al., 2010; Malik; Kotabe, 2009; Mikalef; Pateli, 2017; Nieves; Dias-Menezes, 2016; Queiroz et al., 2018; Swoboda; Olejnik, 2016; Rua; França; Fernández Ortiz, 2018; Wamba et al., 2017; Zhu; Su; Shou, 2017; Yu-Yuan Hung; Chung; Ya-Hui Lien; 2007; Yi et al., 2015
Margem bruta	Jiang; Mavondo; Matanda, 2015
<i>Market share</i>	Cui et al., 2018; García-Morales; Jiménez-Barrionuevo; Mihi-Ramírez, 2011; Mikalef; Pateli, 2017; Nieves; Dias-Menezes, 2016; Roberts; Grover, 2012; Zhang et al. 2016.

Participação no mercado	Anning-Dorson, 2018; Arend, 2013; Criado-Gomis; Iniesta-Bonillo; Cervera; Malik; Kotabe, 2009; Lee; Naylor; Chen, 2011; Taulet, 2018; Kim; Cavusgil, 2009; Nieves, 2016; Zhu; Su; Shou, 2017; Yiu-Yuan Hung; Chung; Ya-Hui Lien; 2007; Yi et al., 2015.
Percepção dos gestores sobre o desempenho	Ahmed Dine, Rabeh; Jimenez-Jimenez; Martínez-Costa, 2013; Akter et al, 2019; Asseraf; Lages; Shoham, 2019; Bag et al., 2020; Bozic; Dimovski, 2019; Bustinza; Molina; Arias-Ar, 2010; Chaudhary, 2019; Cardoso; Kronmeyer Filho; Vaccaro, 2019; Chen et al, 2019
Q-Tobin	Girod; Whittington, 2017; Li; Liu, 2014; Sisodiya; Johnson; Grégoire, 2013; Wang; Kim, 2017; Wang; Sengupta, 2016
Receita de vendas	Anning-Dorson, 2018; Criado-Gomis; Iniesta-Bonillo; Cervera; Taulet, 2018; Hung et al., 2010; Teo, Nishat; Koh, 2016; Yu-Yuan Hung; Chung; Ya-Hui Lien; 2007
Rentabilidade	Benitez-Amado; Llorens-Montes; Fernandez-Perez, 2015; Cui et al., 2018; Engelen et al., 2014; Jiang; Mavondo; Matanda, 2015; Lee; Naylor; Chen, 2011; Roberts; Grover, 2012; Urhann; Spieth, 2014; Zhu; Kraemer, 2002.
Retorno das ações	Angulo-Ruiz et al., 2018; Lam et al. 2019; Hsu; Sabherwal, 2012; Dong; Wu, 2015
Retorno do investimento de um fundo focal	Ringov, 2017
Retorno sobre os ativos (ROA)	Bastanchury-López et al., 2020; Bardero; Ramos; Chang, 2019; Bykova; Jardon, 2018; Dai; Liu, 2015; Danneels, 2012; Fainshmidt; Nair; Mallon, 2017; García-Morales; Hsu; Sabherwal, 2012; Hsu; Wang, 2012; Guo; Cao, 2014; Jiménez-Barrionuevo; Mihi-Ramírez, 2011; Jiang; Mavondo; Matanda, 2015; Li; Liu, 2014; Lin; Wu, 2014; Neirotti; Reguseo, 2017; Sánchez-Medina, 2020; Queiroz et al., 2018; Teo; Nishat; Koh, 2016; Wang; Hsu, 2010
Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)	Larraneta; González; Aguilar, 2017; Lin; Wu, 2014
Retorno sobre o investimento (ROI)	Anning-Dorson, 2018; Arend, 2013; Criado-Gomis; Iniesta-Bonillo; Cervera; Malik; Kotabe, 2009; Lee; Naylor; Chen, 2011; Taulet, 2018; Kim; Cavusgil, 2009; Nieves, 2016; Zhu; Su; Shou, 2017; Yiu-Yuan Hung; Chung; Ya-Hui Lien; 2007; Yi et al., 2015.
Retorno sobre as vendas (ROS)	Barbero; Ramos; Chang, 2017; Engelen et al., 2014; García-Morales; Jiménez-Barrionuevo; Mihi-Ramírez, 2011; Guo; Cao, 2014; Lin; Wu, 2014; Schilke, 2014; Urhann; Spieth, 2014; Wamba et al., 2017; Lau, 2008.
<i>Return index da Thomson One Banker</i>	Tasheva; Nielsen, 2020
Valor econômico adicionado (EVA)	Bykova; Jardon, 2018
Volume de negócios	Ahn; Mortara; Minshall, 2017
Vantagem competitiva	Mikalef et al, 2020; Mikalef; Pateli; Van de Wetering, 2020

Figura 9. Métricas utilizadas para mensurar desempenho

Fonte: Kretschmer (2021)

Crescimento, lucratividade, satisfação dos clientes e dos empregados, tal como uso eficiente de recursos e estrutura de custos enxuta são variáveis capazes de avaliar se o desempenho organizacional está sendo satisfatório. Também, podem ser utilizadas, como critérios para avaliação de vantagem competitiva, empresas com indicadores sólidos, que se destacam dentre o nicho de mercado ao qual elas estão inseridas; logo, uma forma de se avaliar se a empresa está gerando vantagem competitiva é operacionalizar as variáveis do desempenho organizacional.

Sabendo-se que os ativos intangíveis e as redes de cooperação são capazes de gerar vantagem competitiva para as empresas e que poderá existir uma mediação entre as redes de cooperação e os ativos intangíveis para gerar vantagem competitiva, formulam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H4: O ativo intangível é associado positivamente com a vantagem competitiva.

H5: O ativo intangível, mediado pela cooperação por *franchising*, é associado positivamente com a vantagem competitiva.

Com base no exposto, apresentados os conceitos de ativos intangíveis, redes de cooperação e desempenho organizacional, é possível adentrar os modelos de avaliação de ativos intangíveis.

2.4 MODELOS DE MENSURAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS

O presente estudo apresenta uma perspectiva do efeito dos ativos intangíveis no desempenho organizacional. Visto isso, faz-se necessária a apresentação dos modelos de mensuração de ativos intangíveis comumente utilizados na literatura.

2.4.1 Modelos de mensuração de ativos intangíveis

Copeland, Koller e Murrin (2002), ao comentar sobre como avaliar empresas, afirmam que, dentre os vários modelos disponíveis, o Fluxo de Caixa Descontado (FCD) é ainda uma boa metodologia para avaliar empresas. Demirakos, Strong e Walker (2004) analisaram relatórios de avaliação dos analistas de investimentos na Inglaterra para empresas dos setores de bebidas, eletroeletrônicos e farmacêuticos, de maneira que confirmam que os analistas utilizam metodologia tradicional, usando tanto fluxos de caixa descontados como os múltiplos.

Existe, atualmente, um crescente interesse pelo estudo dos ativos intangíveis, particularmente do capital intelectual. No processo de avaliação, busca-se o valor total de uma empresa e, nesse processo, normalmente, não se distingue o que é valor tangível e o que é intangível. Bontis (1998) procura fazer a distinção entre intangíveis e capital intelectual. Para ele, capital intelectual não inclui ativos de propriedade intelectual, marcas registradas, patentes

e vários outros direitos passíveis de registros na contabilidade. Na visão de Lev (2001), o ativo intangível pode ser definido como um direito a benefícios futuros, que não possui corpo físico ou financeiro.

Shiu (2006) alerta para a necessidade da criação de novas abordagens econômicas para mensurar o desempenho corporativo, usando o capital intelectual como principal fator da produção. Hoss (2008) apresenta uma sistemática que propõe o agrupamento das variáveis agregadoras de valor em quadrantes com sustentação e adaptação dos autores Crawford (1994); Kaplan & Norton (1997); Edvinson e Malone (1998); Sveiby (1998); Lev (2017); Kayo (2002); Smith e Parr (2000). Ainda para Vigorona (2004), 85% do valor das empresas chilenas estão alocados nos ativos intangíveis. A criação de ferramenta, como EVA (*Economic Value Added*), MVA (*Market Value Added*) e TSR (*Total Shareholder Return*), é o primeiro passo real para a valorização dos intangíveis.

Nesse estudo, apresentam-se dois modelos que permitem mensurar os ativos intangíveis; o primeiro a ser abordado é o modelo de Bontis *et al.* (1999), atualizado por Bontis (2001), demonstrado a partir da Figura 10.

Elementos	Descrição
Navegador Skandia	É um conjunto de indicadores que mostram o capital intelectual que envolve cinco áreas foco – financeiro, clientes, processos, renovação e desenvolvimento de capital humano. Esses indicadores formam um relatório universal com 112 medidas, que formam um modelo dinâmico e holístico.
Índice de Capital Intelectual	É um modelo flexível e dinâmico, considerado de segunda geração, que aprimora a visualização de criação de valor por meio de uma visão holística. A empresa define a partir de sua identidade e estratégia um conjunto de indicadores que compreendem o caminho da criação de valor e a medição de desempenho.
Monitor de Ativos Intangíveis	A base do modelo está na classificação elaborada por Sveiby (1997), que divide o capital intelectual em competências dos funcionários, estrutura interna (patentes, sistemas, entre outros) e estrutura externa (relacionamento com clientes e fornecedores) com o enfoque em crescimento, renovação, eficiência e estabilidade/risco. A partir desses conceitos, os indicadores são estabelecidos para mensuração e monitoramento.
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	É um sistema de medidas multidimensional, que incluem indicadores de entrada e de saída, focados para dentro e para fora da organização, além de indicadores financeiros e não-financeiros, nos curto e longo prazos. O BSC é organizado em quatro perspectivas: financeira, mercado e clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Os indicadores dessa perspectiva devem ter uma relação de causa e efeito, culminando nos resultados financeiros.

<i>Market Value Added (MVA®)</i> e <i>Economic Value Added (EVA®)</i>	O primeiro é um indicador de valor de mercado agregado que mensura a diferença de uma companhia e o capital investido na mesma. O MVA® reflete a visão de mercado de capital e incorpora na avaliação a expectativa de resultados futuros da companhia. Já o segundo é o valor econômico agregado, que é um indicador financeiro que avalia a criação de riquezas para o acionista, é baseado nos demonstrativos contábeis da empresa e por isso refletem o desempenho passado. O EVA® colabora na amarração do orçamento com o planejamento estratégico e a definição das metas da empresa.
Q-Tobin	Visa medir a relação entre o valor de mercado e o valor de reposição de ativos físicos.

Figura 10 – Embasamento teórico do modelo de Bontis

Fonte: Peinado (2016).

Para o cálculo do Q-tobin, demonstrado na Figura 10, aplica-se a seguinte fórmula:

$$Q = (VMA + VMD) / VRA$$

Em que:

VMA = Valor de mercado das ações (capital próprio da empresa)

VMD = Valor de mercado das dívidas (capital de terceiros da empresa)

VRA = Valor de reposição dos ativos da firma

Outro meio de se mensurar ativos intangíveis dar-se-á pelo modelo proposto por Hoss (2003). Na construção do modelo, foram utilizados procedimentos científicos e metodológicos, tais como a pesquisa bibliográfica, o método dedutivo e o raciocínio indutivo. O primeiro procedimento proposto é o agrupamento das variáveis que interferem na criação de valor às organizações, nos quadrantes humano, processos, estrutural e relacional, como pode ser observado na Figura 11 (Hoss, 2008).

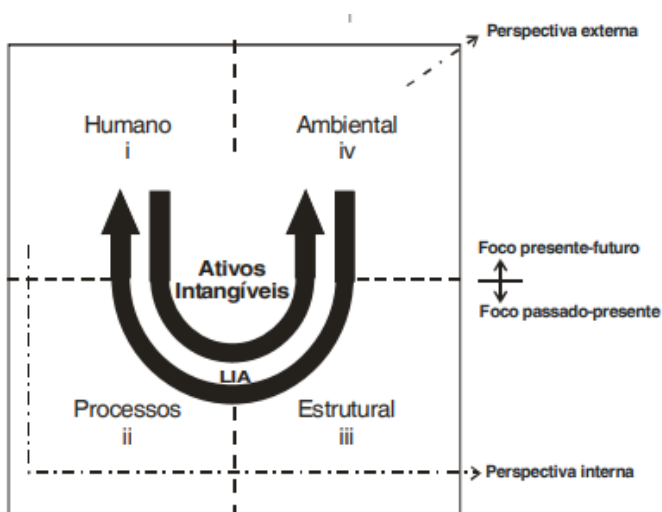


Figura 11 – Mensuração dos ativos intangíveis em base plana
Fonte: Hoss (2008).

O modelo apresentado na Figura 12 divide-se em etapas; primeiramente, faz-se necessário conhecer a empresa, calcular o lucro intangível ajustado, a fim de que, após conhecer a demanda, seja possível determinar variáveis qualitativas e quantitativas, apurar o Valor Intangível (AVI), apurar o Coeficiente Intangível (ACI) e aplicar a seguinte fórmula para apurar o Valor dos Ativos Intangíveis (VAI) (Hoss, 2008):

$$\text{VAI} = (\text{LIA} + \text{AVI}) * (1 + \text{ACI})$$

Em que:

VAI = Valor dos Ativos Intangíveis

LIA = Lucro Intangível Ajustado

AVI = Apuração do Valor Intangível

ACI = Apuração do Coeficiente Intangível

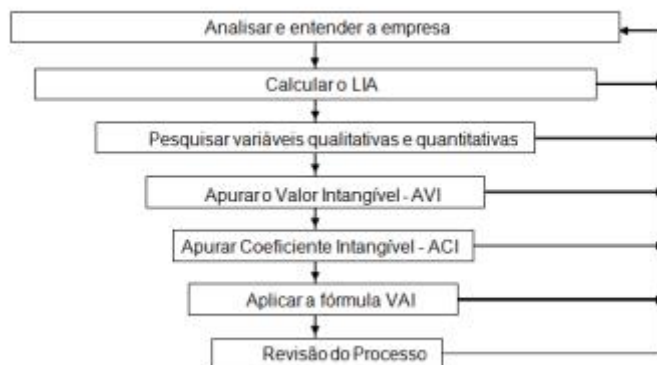


Figura 12 – Procedimentos para apuração do valor dos ativos intangíveis
Fonte: Hoss (2008).

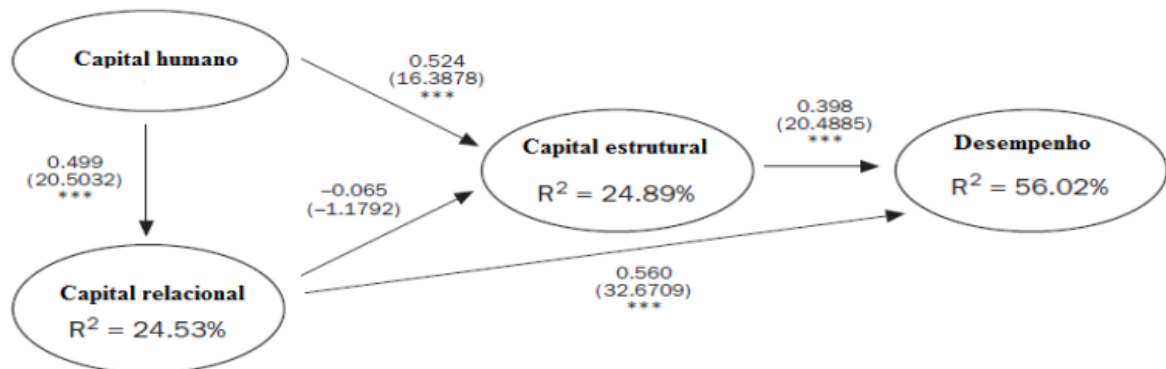
Por fim, Palacios e Galván (2007) indicam que não existe uma estrutura internacionalmente aceita como referência para identificar, medir e difundir informações apropriadas sobre o intangível na determinação do valor das organizações.

2.4.2 Desenhos conceituais de estudos anteriores sobre capital intelectual e desempenho organizacional

Por fim, apresentam-se os modelos que antecederam este estudo, os quais formaram a base teórica para elaboração do desenho conceitual da seção 2.5. Os estudos são Bontis (1998), Sharabati, Jaward e Bontis (2010), Mention e Bontis (2013) e Tefera e Hunsaker (2021b).

Bontis (1998) teve por objetivo formar um quadro conceitual existente na literatura sobre capital intelectual, por meio de um desenho conceitual que envolve as três dimensões do capital intelectual e o desempenho organizacional. Utilizou-se a técnica de modelagem estrutural (*Partial Least Squares*), a partir de dados coletados de alunos de um curso de *Master Business Administration* (MBA). Como resultado, obteve um poder explanatório de 56,02% sobre a variável dependente “desempenho organizacional”.

O modelo conceitual está apresentado na Figura 13. Esse estudo aborda, como sugestões para estudos futuros, a aplicação em ramos de atividade específicos, além de fazer comparações com pesquisas realizadas em outros países.



Nota: Número acima coeficiente de caminho, t-valores nos parênteses, *** significativo para p-valor <0,001.

Figura 13 – Modelo estrutural de Bontis (1998)

Fonte: Bontis (1998).

Outra pesquisa que abordou o efeito do capital intelectual sobre o desempenho foi o estudo de Sharabati, Joward e Bontis, que teve como objetivo medir o efeito do capital intelectual no desempenho organizacional em indústrias farmacêuticas da Jordânia. Esse estudo é uma evolução do construto de Bontis (1998), chegando a um poder explanatório de 51,70%. Como sugestões de estudos futuros, recomendou-se a replicação e realização de estudos longitudinais.

O estudo, realizado por Mention e Bontis (2013), teve o objetivo de investigar os efeitos do capital intelectual e seus componentes nas instituições bancárias da Bélgica e Luxemburgo. Baseado no modelo de Bontis, apresentou novos elementos, como a análise do efeito do capital humano no desempenho organizacional e na análise dos componentes conjugados. Utilizou-se o PLS e obteve-se um poder explanatório de 33,40%, conforme Figura 14 apresentada.

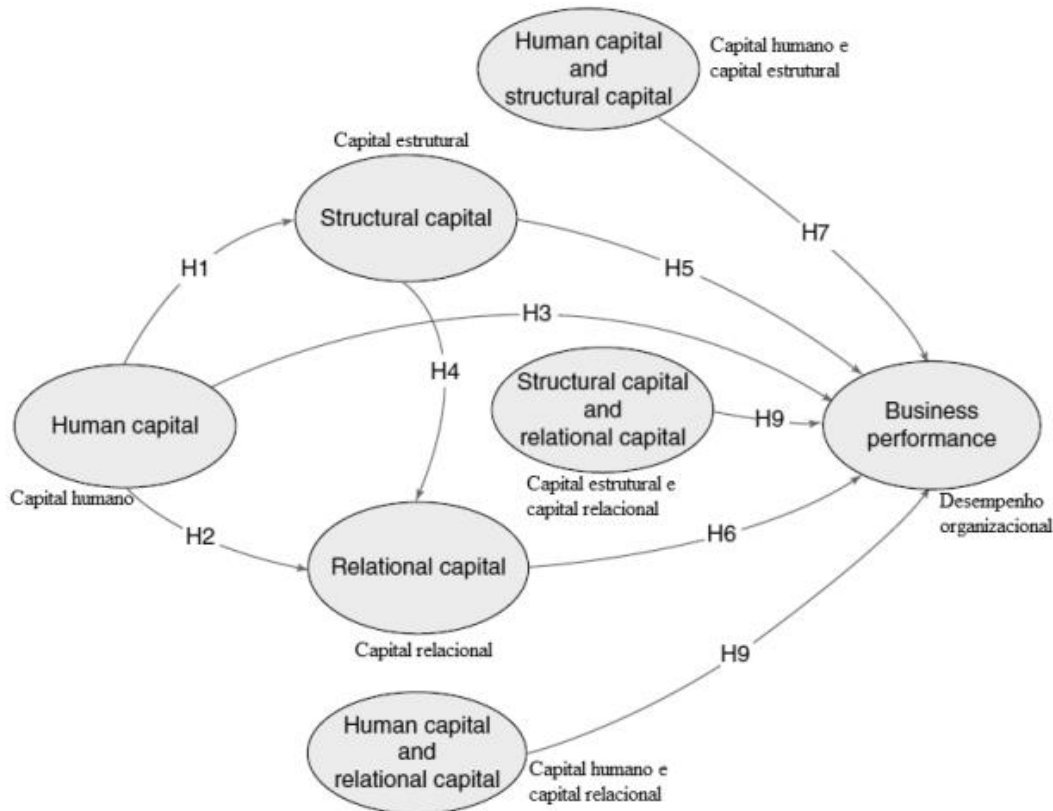


Figura 14 – Modelo estrutural de Mentis e Bontis (2013)
Fonte: Mentis e Bontis (2013).

Outro estudo realizado a respeito do efeito dos ativos intangíveis sobre o desempenho foi o de Peinado (2016) que, conforme Figura 15, apresentou seu modelo conceitual seguindo o modelo proposto pelos autores previamente citados, adicionando uma avaliação de efeitos indiretos, em que o capital estrutural afeta o capital humano, o capital relacional afeta o capital humano e o capital relacional afeta o capital estrutural, todos influenciando o desempenho organizacional. Aplicou-se o questionário a cargos de gestão em uma indústria farmacêutica, de maneira que se obteve, como resultado, o poder explanatório de 74,30% do capital intelectual sobre o desempenho.

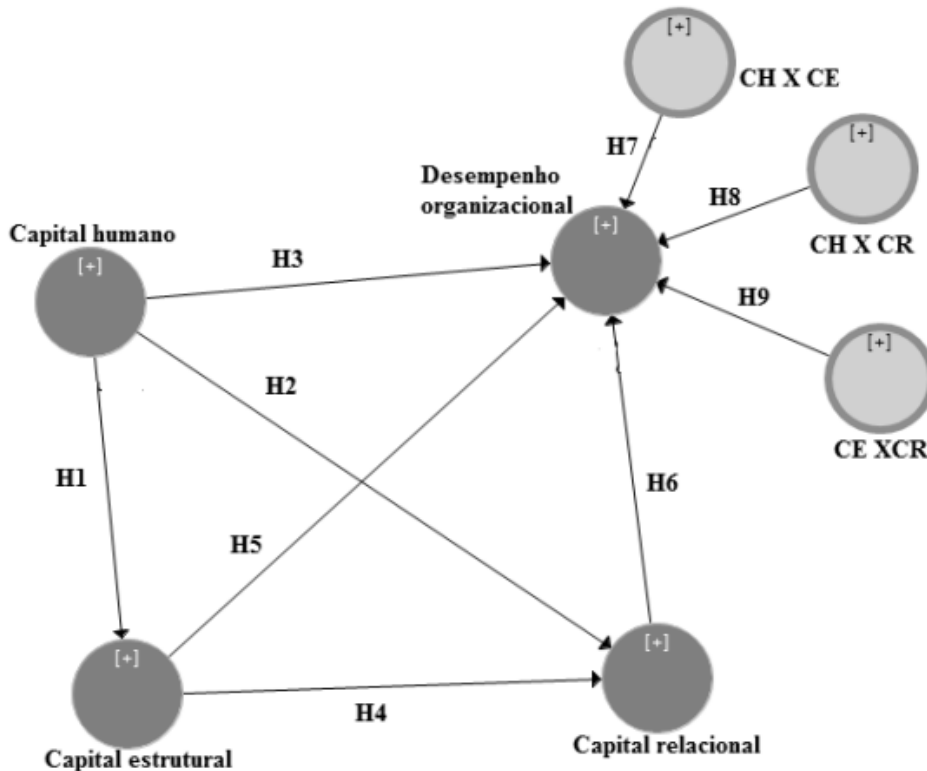


Figura 15 – Modelo estrutural de Peinado (2016)

Fonte: Peinado (2016).

Por fim, apresentou-se o estudo base utilizado para a construção do desenho conceitual deste estudo. Tefera e Hunsaker (2021b) aplicam a modelagem de equações estruturais considerando os ativos intangíveis como construto de ordem superior. O modelo é apresentado em duas etapas, em que a primeira etapa verifica os efeitos das dimensões do capital psicológico sobre ele mesmo, como variáveis de primeira ordem. Na sequência, verifica-se o efeito do capital humano, capital estrutural, capital relacional e capital psicológico sobre o ativo intangível como variável de segunda ordem.

Na segunda etapa, os autores aferiram o efeito do ativo intangível sobre a vantagem competitiva como variável de terceira ordem, conforme apresentado na Figura 16. Obteve, como resultado, um poder explanatório de 42,6% do ativo intangível sobre a vantagem competitiva.

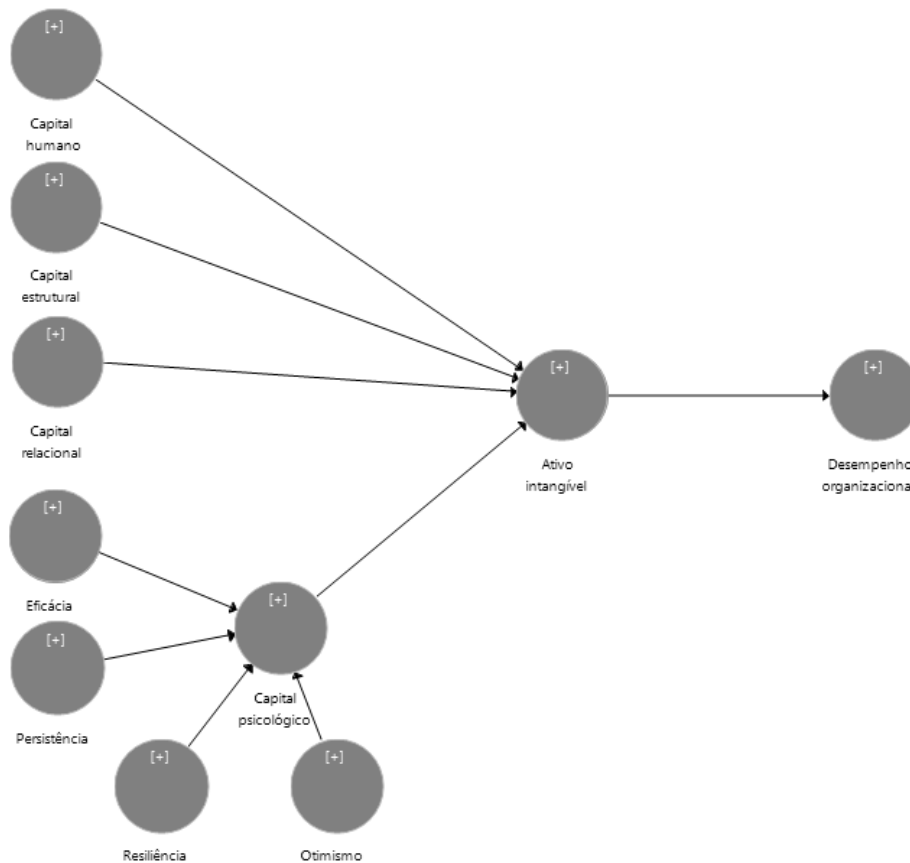


Figura 16 – Modelo estrutural de Tefera e Hunsaker (2021b)
 Fonte: Tefera e Hunsaker (2021b).

Apresentados os modelos conceituais, utilizados como base para construção deste estudo, segue a apresentação do desenho conceitual e hipóteses deste estudo.

2.5 DESENHO CONCEITUAL E HIPÓTESES

O desenho conceitual, apresentado neste estudo, é o de efeito dos ativos intangíveis sobre o desempenho de Tefera e Hunsaker (2021b), o qual envolve as quatro dimensões do capital intelectual: capital humano, capital estrutural, capital relacional e capital psicológico. O presente modelo verifica o efeito dos ativos intangíveis sobre o desempenho com variáveis de primeira, segunda e terceira ordem, utilizando uma abordagem de construto de ordem superior.

Tefera e Hunsaker (2021b) usaram indicadores repetidos para ilustrar o modelo. Sarstedt et al. (2019) sugeriram o uso de indicadores repetidos quando HOC é tratado como um construto exógeno e o motivo é minimizar o viés. Ativos intangíveis em empreendedorismo,

bem como em outro campo de gestão são geralmente expressos como construções exógenas com base em teorias subjacentes. Portanto, é apropriado usar a abordagem de indicador repetido.

A relação positiva entre as dimensões capital intelectual e desempenho organizacional foi estudada por diversos autores, como Bontis (1998), Bontis, Keow e Richardson (2000), Cabrita e Bontis (2008), Sharabati, Joward e Bontis (2010), Mention e Bontis (2013), Peinado (2016) e Tefera e Hunsaker (2021b).

Tefera e Hunsaker (2021a) aplicaram tal teoria em uma amostra de 90 empresas inovadoras de pequeno e médio porte na Coreia do Sul, de modo que avaliaram o efeito das dimensões Eficácia, Persistência, Resiliência e Otimismo sobre uma dimensão do capital intelectual, o capital psicológico. Esse estudo ainda verificou o efeito dessa dimensão sobre a vantagem competitiva, conforme Figura 17. Verificou-se um poder explanatório de 36,80% do capital psicológico na vantagem competitiva.

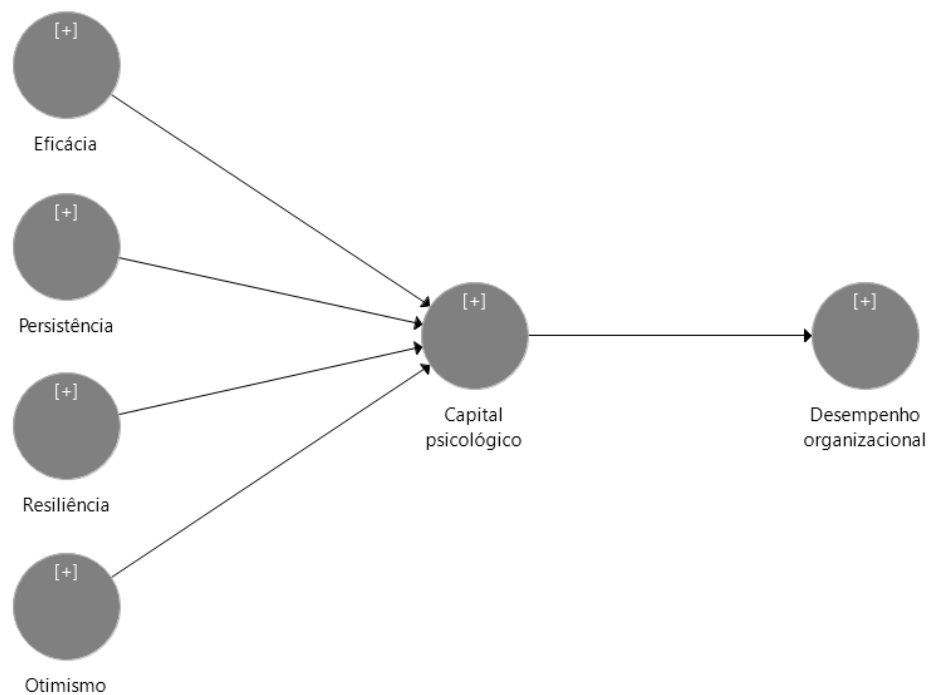


Figura 17 – Modelo estrutural de Tefera e Hunsaker (2021a)
Fonte: Tefera e Hunsaker (2021a).

Já Tefera e Hunsaker (2021b), conforme apresentado na Figura 17, aumentaram a amostra para 100 empresas na Coreia do Sul, o que incrementou as demais dimensões do capital intelectual, o capital humano, estrutural e relacional, apresentando um poder explanatório de

42,60% sobre a vantagem competitiva. Ou seja, apresentou-se uma variação positiva incluindo as demais dimensões do capital intelectual sobre a vantagem competitiva.

O presente estudo pretende incluir a Cooperação por *franchising* como variável mediadora do ativo intangível na vantagem competitiva. Apresenta-se, na Figura 18, a estrutura com variáveis latentes de primeira, segunda e terceira ordem, as quais são analisadas na seção 6 deste estudo.

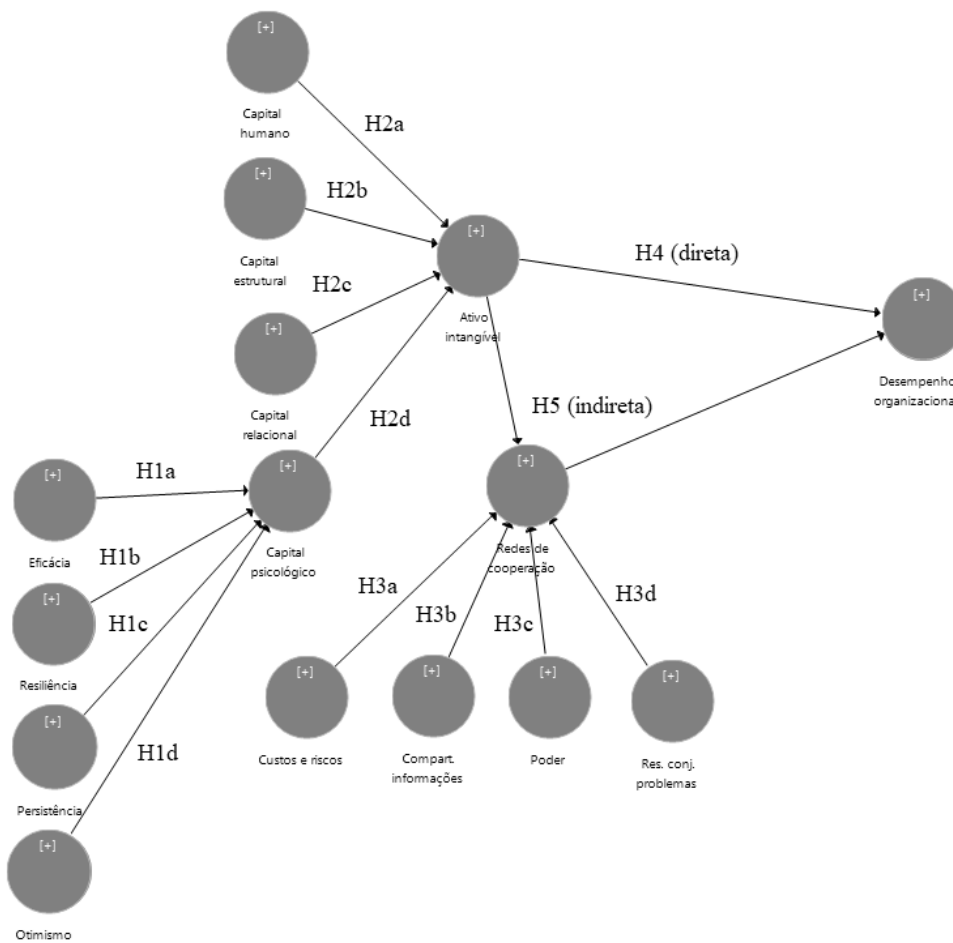


Figura 18. Desenho conceitual da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Apresentado o desenho conceitual da pesquisa, na seção seguinte, é evidenciado o percurso metodológico para aplicação do estudo.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na realização desta pesquisa e a forma com a qual se efetivou a análise e coleta dos dados. Dessa forma, a estrutura do presente capítulo divide-se em delineamento da pesquisa, procedimentos de coleta de dados, procedimentos de análise aos dados, além de limitações dos métodos e técnicas estabelecidas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para atingir o objetivo proposto, foi realizado o delineamento da pesquisa; a fim de facilitar a compreensão de como dar-se-á o desenho conceitual, construiu-se a Figura 19, apresentando como será a resposta ao problema e a conclusão de cada objetivo específico.

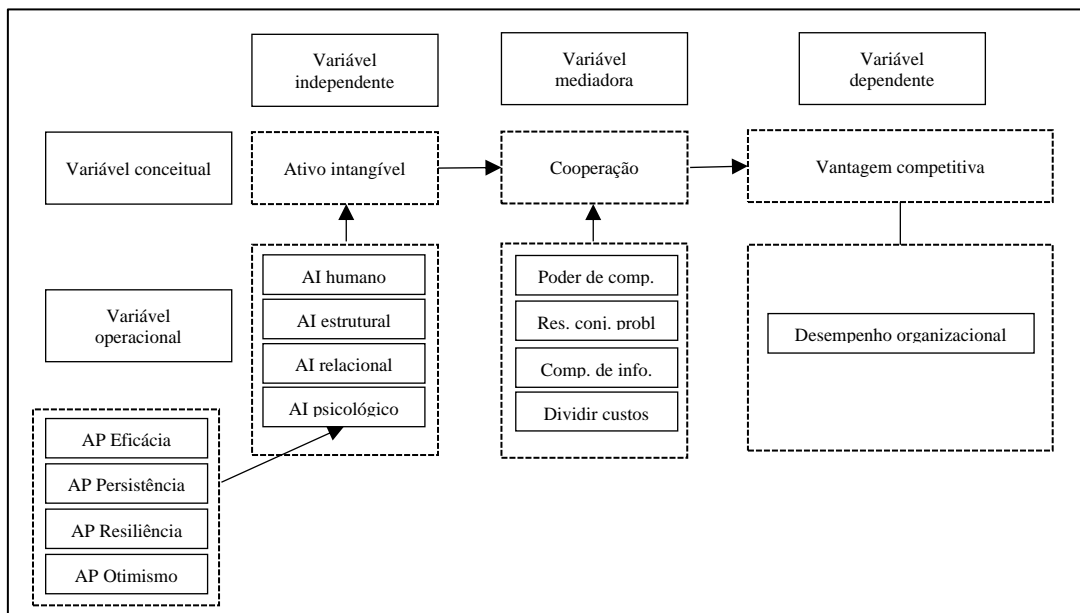


Figura 19 – Processos para resposta ao Problema de Pesquisa
Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Como é possível observar na Figura 19, presume-se que as dimensões das redes de cooperação podem agir como propulsor nos ativos intangíveis (capital humano, estrutural, relacional e psicológico), gerando vantagem competitiva medida pelo desempenho

organizacional. Além disso, é possível verificar que o capital psicológico é composto pelas dimensões eficácia, persistência, resiliência e otimismo.

Primeiramente, verifica-se o efeito das dimensões eficácia, persistência, resiliência e otimismo na composição do capital psicológico com o intuito de perceber a significância de cada dimensão; após, foi inclusa essa dimensão ao ativo intangível. Feito isso, foi verificado o efeito das dimensões humana, estrutural, relacional e psicológica no ativo intangível de empresa.

Para dar sequência à aplicação do modelo, faz-se necessário verificar o efeito das dimensões poder de competitividade, resolução conjunta de problemas, compartilhamento de informações, divisão de custos e risco na cooperação. Por fim, verificou-se o efeito do ativo intangível, mediado pela cooperação na vantagem competitiva.

O estudo, quanto aos objetivos, caracteriza-se como pesquisa aplicada devido à intenção de servir de suporte à gestão empresarial, pois envolve interesses locais e pretende gerar conhecimentos para a aplicação prática voltada à solução de problemas específicos. Além disso, enquadra-se como descritiva, pois descreve variáveis quantitativas e qualitativas, estabelecendo relações entre si (Richardson *et al.*, 1999, Marconi & Lakatos, 2003).

No tocante à abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois é assim caracterizada quando seu objetivo é descobrir e verificar relações entre variáveis (Beuren, 2010). Para tanto, utilizou-se de um estudo de caso único, operacionalizado por meio de um levantamento (*survey*), realizado com colaboradores de uma empresa de tecnologia da informação (TI) localizada no estado do Paraná. A empresa possui foco em desenvolvimento de soluções em TI, em duas verticais, possuindo cerca de 65 empregados e pelo menos mais 80 parceiros comerciais e empregados indiretos.

Empresas de TI são preponderantemente compostas de capital intangível (Lima & Carmona, 2011), porém, na empresa estudada, não há registros de aplicação de modelo de mensuração de capital intelectual ou desempenho organizacional. Assim, espera-se que o estudo contribua com o contexto prático, no sentido de auxiliar a empresa na mensuração do seu capital intelectual e, com isso, poder maximizar a geração de valor a partir da combinação de seu capital humano, estrutural, relacional e psicológico.

Para o planejamento e execução do estudo de caso, demonstra-se o roteiro de atividades, conforme a Figura 20.

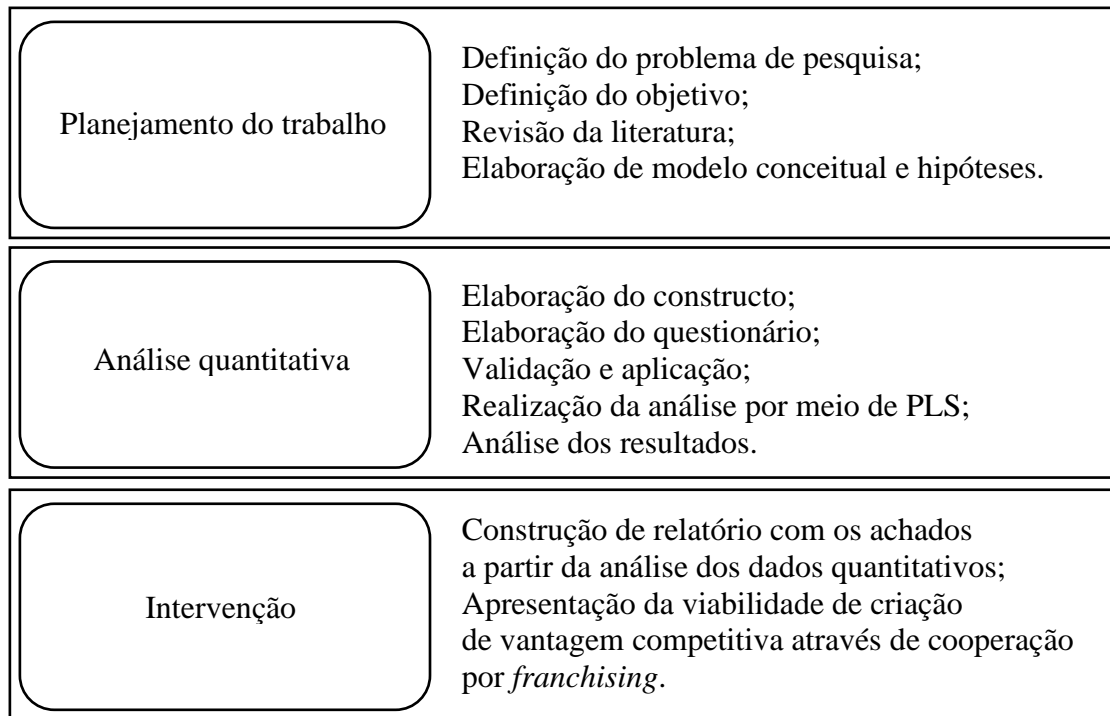


Figura 20 – Roteiro do estudo de caso

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O cálculo da amostra foi realizado pelo *software* G*Power, com 90% de intervalo de confiança e colocando as seis interações independentes que a variável dependente do modelo estrutural recebeu, resultando a necessidade de uma amostra de 59 respondentes, os quais serão definidos de forma aleatória, visto que o objetivo foi coletar de forma censitária. O instrumento de pesquisa consistiu em um questionário, em versão *online*, com escala *Likert* de 1 a 7, com 76 questões baseadas no construto teórico apresentado na Figura 21. A validade do construto efetivou-se também com base na literatura e, posteriormente, foi realizada a validade fatorial, convergente e discriminante.

Tendo em vista o delineamento da pesquisa realizado até esse tópico, têm-se, a seguir, os procedimentos de coletas e análise dos dados.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Na etapa do estudo de análise quantitativa, utilizou-se, como técnica de coleta de dados, um questionário em versão on-line (*Google Forms*), o qual será respondido pelos gestores, empregados e parceiros de negócios. Para desenvolvimento e validação do

instrumento e pesquisa, foi elaborado com base na revisão de literatura. A validade do constructo dar-se-á com validade fatorial, convergente e discriminante.

O constructo foi elaborado considerando os tópicos Ativos Intangíveis, Redes de Cooperação e Vantagem Competitiva, conforme demonstrado na Figura 21. Cada tópico foi estratificado em dimensões conforme demonstrado na literatura. Na sequência, cada dimensão foi apresentada por meio das variáveis e, por fim, evidenciaram-se os autores que dão suporte à temática.

CONSTRUCTO DA PESQUISA					
Tópico		Dimensão	Variável	Id	Embasamento
Ativos intangíveis	Capital intelectual (estrutura segundo Bontis)	Capital humano	Programa de treinamento de sucessores	CH1	Mention & Bontis (2013); Sharabati, Jawad & Bontis (2010); Cabrita & Bontis (2008); Bontis (1998)
			Cooperação em tarefas de equipe	CH2	
			Treinamentos de atualização de habilidades	CH3	
			Empregados são criativos e brilhantes	CH4	
			Empregados satisfeitos com a empresa	CH5	
			Programa de recrutamento abrangente	CH6	
			Empregados estimulados a se expressar	CH7	
			Empregados desempenham sempre o seu melhor	CH8	
			Turnover baixo	CH9	
			Novas formas de trabalho (remoto, híbrido)	CH10	
			Comunicação interna satisfatório	CH11	
			Consistência nas decisões dos sócios	CH12	
		Capital estrutural	Processo de implantação de software reduzido	CE1	Mention & Bontis (2013); Sharabati, Jawad & Bontis (2010); Cabrita & Bontis (2008); Bontis (1998)
			Implanta grande parte das ideias	CE2	
			Orgulho em ser eficiente	CE3	
			Sistemas internos com acesso fácil a informações relevantes	CE4	
			Sistemas internos dão suporte a inovação	CE5	
			Processos não burocráticos	CE6	
			Cultura da empresa favorável e confortável	CE7	
			Sistema de remuneração variável bem desenvolvido	CE8	
			Empresa desenvolve continuamente os processos	CE9	
Implementação de novas tecnologias	CE10				
Processos internos bem definidos	CE11				
	Clientes satisfeitos com a empresa	CR1			

	Capital relacional	Redução do tempo de resolução de problemas	CR2	Mention & Bontis (2013); Sharabati, Jawad & Bontis (2010); Cabrita & Bontis (2008); Bontis (1998)	
		Participação de mercado crescente	CR3		
		Clientes leais a empresa	CR4		
		Orgulho de ser orientada ao mercado	CR5		
		Contato regular com associações do setor	CR6		
		Parcerias em P&D, produção, marketing e distribuição	CR7		
		Diversos canais de distribuição	CR8		
		Alianças estratégicas presentes	CR9		
		Foco no cliente	CR10		
		Independência de atividades relacionado a terceiros	CR11		
		Capital psicológico	Eficácia		Análise de solução para problema de longo prazo
	Representar equipe em reuniões			EF2	
	Contribuir nas discussões			EF3	
	Definição de metas			EF4	
	Persistência		Criatividade em situações de problema	PE1	
			Persistência nos objetivos	PE2	
			Atingimento de metas	PE3	
			Sentimento de sucesso	PE4	
	Resiliência		Dificuldade de contornar adversidades	RE1	
			Gerenciamento de dificuldades	RE2	
			Capacidade individual de resolver problemas	RE3	
			Tranquilidade em situações estressantes	RE4	
	Otimismo		Otimismo em situações de incerteza	OT1	
			Pessimismo	OT2	
			Otimismo no decorrer das atividades	OT3	
			Otimismo com o futuro	OT4	
	Redes de cooperação	Custos e risco	Confiança na gestão da rede	RC1	Tálamo (2008), Tatsch, 2010
			Credibilidade dos gestores da rede	RC2	
			Divisão igualitária de riscos e custos	RC3	
		Poder e competitividade	Marketing e propaganda adequados	RC4	
			Variedade e diversidade de produtos e serviços	RC5	
			Capacidade de inovação da rede	RC6	
		Compart. de informações	Parceiros conhecem claramente os objetivos	RC7	
Integração entre os parceiros de negócios			RC8		
Liberdade de troca de informações			RC9		
Compartilhamento de informações			RC10		
Res. Conjunta		Nível de participação nas decisões da rede	RC11		
		Desenvolvimento conjunto de processos	RC12		
		Resolução conjunta de problemas	RC13		

Vantagem competitiva	Desempenho organizacional	Desempenho financeiro	Crescimento	DO1	López-Nicolás & Merono-Cerdán (2011); Choi & Lee (2002, 2003); Hoque & James (2000); Quinn & Rohrbaugh (1983)
			Lucratividade	DO2	
			Satisfação dos clientes	DO3	
			Carteira de clientes cresce constantemente	DO4	
			Estrutura de custos enxuta	DO5	
			Sucesso e desempenho dos negócios	DO6	
		Desempenho de processos	Produtos de qualidade	DO7	
			Eficiente no uso dos recursos	DO8	
			Processos internos orientados a qualidade	DO9	
		Desempenho interno	Desenvolve soluções rapidamente	DO10	
			Satisfação dos empregados	DO11	
			Empregados qualificados	DO12	
			Empregados mais criativos e inovadores	DO13	

Figura 21 – Constructo da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Na Figura 21, destacam-se as questões utilizadas no estudo, adaptadas para o contexto da empresa objeto do estudo de caso. As questões do tópico capital intelectual foram baseadas nos questionários de Sharabati, Jawad e Bontis (2010), que foi aplicado no segmento de indústrias farmacêuticas e no questionário de Mention e Bontis (2013), considerado no segmento bancário, sendo que ambos utilizaram, como base, Bontis (1998). Além disso, foi adicionada a dimensão de capital psicológico, oriunda dos estudos de Luthans et al. (2007) e Malone (2008). As questões do tópico redes de cooperação foram baseadas nos questionários aplicados nos estudos de Tálamo (2008) e Tatsch (2010). As questões do tópico desempenho organizacional são baseadas na pesquisa de López-Nicolás e Meroño-Cérdan (2011), que comparam o desempenho da empresa em relação aos concorrentes. Esses autores utilizaram, como base, os questionários de Quinn e Rohrbaugh (1983), Hoque e James (2000) e Choi e Lee (2002).

O instrumento de coleta de dados encontra-se no Apêndice A. A escala utilizada para o questionário foi a escala *Likert* de 7 pontos.

Visto que houve a agregação de dimensões para a avaliação da vantagem competitiva, operacionalizada pelo desempenho organizacional, fez-se necessário executar um pré-teste, o qual coletou 62 respostas com respondentes aleatórios. O pré-teste foi executado com o questionário original com 77 variáveis observáveis. Durante a aplicação do instrumento de

pesquisa, foram coletados, dos respondentes, *feedbacks* a respeito das questões, que resultaram em adequações na descrição das questões; após os ajustes, fez-se a análise fatorial confirmatória com os dados do pré-teste e a execução dos mesmos testes estatísticos e validação do modelo de pesquisa. Dessa forma, os resultados indicaram qualidade, consistência no modelo, poder preditivo e significancia; com isso, pode-se dar seguimento à coleta final.

As 7 variáveis latentes foram construídas inicialmente com 77 variáveis observáveis e reduzidas para 57 diante do *feedback* coletado na aplicação do pré-teste e resultados de qualidade do modelo, divididos em 12 dimensões de primeira ordem (Capital humano, Capital estrutural, Capital relacional, Eficácia, Persistência, Resiliência, Otimismo, Custos e riscos, Compartilhamento de informações, Poder e competitividade e Resolução conjunta de problemas), 2 de segunda ordem (Capital psicológico e Redes de cooperação) e 1 de terceira ordem (Ativo intangível e Desempenho Organizacional).

Dados os ajustes efetuados no instrumento de coleta de dados, realizou-se a coleta do questionário por censo, resultando em 75 respondentes, os quais serão detalhados na seção dos resultados.

3.3 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

Feita a coleta de dados, os procedimentos utilizados foram a estatística descritiva por meio do *software* Minitab 19 e a modelagem por equações estruturais PLS-SEM com construtos de ordem superior (HOC) realizada pelo *software* SmartPLS 3.

Os HOCs ajudam os pesquisadores a modelar conceitos abstratos de acordo com suas dimensões. A modelagem HOC é aplicada quando um determinado construto é considerado abstrato, exigindo que seja posteriormente decomposto em subdimensões concretas. Dentro dessa estrutura, o conceito abstrato é o HOC e suas subdimensões são os construtos de ordem inferior (LOC). A modelagem HOC é referida em algumas literaturas como um processo de variável latente hierárquica (Becker et al., 2012) e um modelo de componente hierárquico (Cheah et al., 2019). A modelagem HOC permite a conferência com parcimônia do modelo de grande poder explicativo, resultando em um modelo simples de entender e explicar (Tefera & Hunsaker, 2021a).

Definido o HOC, o modelo de equações estruturais permite testes simultâneos de hipóteses sobre dimensionalidade e interrelação entre variáveis latentes e observadas. O método

de análises de equação estrutural escolhido foi o PLS (*Partial Least Squares*), que, em essência, é uma combinação interativa do construto e construindo uma relação causal entre a cadeia do construto (Cooper & Schindler, 2011; Chin, 1997).

A análise consistiu em três etapas, executadas simultaneamente pelo SmartPLS; primeiramente, aferiu o efeito das dimensões do capital psicológico; na sequência, verificou-se o efeito das quatro dimensões (humano, estrutural, relacional e psicológico) sobre o ativo intangível e, por fim, analisa-se o efeito do ativo intangível no desempenho organizacional mediado pela variável latente cooperação. A Figura 22 apresenta a aplicação de construtos de ordem superior.

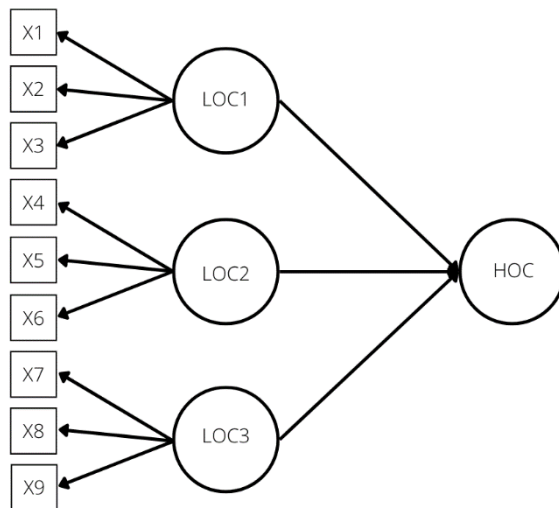


Figura 22. Construto de ordem superior
Fonte: adaptado de Becker *et al.* (2012)

Para melhor compreensão das médias e para destaque de variáveis observáveis em destaque positivo e negativo, foi construída uma escala para separar variáveis que demandam ações por parte da empresa, negativas, e evidenciadas, positivas. Na Tabela 1, é possível verificar essa divisão.

Tabela 1:
Termômetro de Kanitz

Classificação	Intervalo
Passivo Intangível	Menor que 3,00
Neutro	Entre 3,00 e 4,00
Ativo Intangível	Acima de 5,00

Fonte: adaptado de Kanitz (1978).

A escala utilizada neste estudo é a escala de *Likert* de 7 pontos, enquanto o termômetro de Kanitz atua em uma escala de -7 a 7. Para que fosse possível construir o gráfico, foi realizada a adequação da escala. Considerando a apuração do intervalo por meio dos quartis da amostra, para gerar ativo intangível, o resultado deve ser superior a 5,00, estado neutro entre 3,00 e 4,00 e passivo intangível menor que 3,00.

Na análise de mediação, foram seguidos os preceitos de Hair *et al.* (2017) e Bido e Silva (2019), de que a variável antecedente deve influenciar a mediadora e a mediadora deve influenciar a consequente. Bido e Silva (2019) ressaltam que, para a confirmação de mediação total, o efeito direto não deve ter significância e o indireto deve ser significativo.

Por fim, os procedimentos de análise de dados serão segregados no perfil dos respondentes, estatística descritiva e modelagem de equações estruturais. Para a estatística descritiva, verificou-se a média individual das variáveis e a média das dimensões, aplicando adaptação do termômetro de Kanitz para identificar as médias das dimensões avaliadas. Para a modelagem de equações estruturais, serão executados os testes de significância, o *Alfa* de *Cronbach*, confiabilidade e validade por dimensão, colinearidade e validade discriminante. O modelo conceitual deste estudo consiste de construto de ordem superior, apresentando variáveis de primeira, segunda e terceira ordem, conforme apresentado na Figura 22.

Dado o procedimento e análise dos dados, parte-se para a descrição das competências profissionais empregadas na solução do problema. A análise dar-se-á por meio de estatística descritiva e modelagem de equações estruturais.

3.4 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EMPREGADAS NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Para o planejamento e execução deste estudo, foram necessários, ao pesquisador, competências profissionais como:

a) Conhecimento a respeito de ativos intangíveis, equipes de alta performance e noções básicas de competências emocionais, redes de cooperação e desempenho organizacional, além de técnicas de coleta e análise de dados; além disso, deve ter conhecimento a respeito da empresa objeto de estudo e sobre a intervenção a ser realizada.

b) Habilidades para elaborar o planejamento, realizar a execução das atividades, elaborar um plano de ação e técnicas de negociação para possíveis ações a serem realizadas.

- c) Deve ter iniciativa, persistência e foco no resultado.
- d) Deve cumprir o cronograma previsto e a entrega do que foi planejado.

3.5 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Considerado o exposto, visto a escolha de um estudo de caso como estratégia e procedimento de pesquisa, tem-se, como limitação, não poder generalizar os resultados, permitindo apenas generalizações analíticas (Yin, 2005).

O ambiente e o mercado onde a organização está inserida pode ou não ser preponderante para influenciar a tomada de decisão e os modelos utilizados para definir as tendências. Ademais, a mensuração dos intangíveis e do valor de mercado pode não refletir mudanças significativas no ambiente de negócio, tais como cenários pandêmicos, desastres que envolvam a atividade da organização e crises econômicas.

A respeito do modelo conceitual, partiu-se da revisão de literatura e dos autores de referência na área do estudo. Logo, pode-se observar que poderá haver limitações quando não há a observância de possíveis outras dimensões que deveriam ser consideradas para refletir a realidade a respeito do efeito dos ativos intangíveis no desempenho organizacional e, conseqüentemente, na vantagem competitiva das empresas.

Ainda, durante a fase de coleta dos dados, tem-se a limitação de que a amostra coletada está centrada em empregados e parceiros de negócio, logo, sua percepção pode passar por viés, ficando restrita à sua visão, não refletindo o setor.

Por fim, como limitação prática, considera-se que o presente estudo busca verificar se o capital psicológico afeta o ativo intangível e que o ativo intangível mediado pela cooperação influencia a vantagem competitiva das organizações. O objetivo foi verificar se, dentro de empresas do segmento de tecnologia da informação, é possível trabalhar com *franchising* como forma de crescimento econômico a nível de franqueador e franqueado, tal como avaliar o valor a ser comercializado pelas franquias. Assim, a aplicabilidade depende de variáveis fora do controle do pesquisador.

4 CONTEXTO DO PROJETO OU DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A empresa utilizada para intervenção possui 20 anos de atuação, atendendo, com soluções em *Enterprise Resource Planning* (ERP), diversos segmentos em 23 estados brasileiros. Possui, em seu quadro funcional, aproximadamente 60 empregados diretos e, ainda, 26 representações espalhadas pelo país.

Trata-se de uma empresa familiar gerida por seu fundador, a qual se divide em seis departamentos (administrativo, financeiro, fiscal, suporte técnico, comercial e fábrica de *software*). Em 2022, os seis departamentos subdividem-se em: um da alta administração, o departamento comercial responsável pela captação e manutenção de carteira de clientes, dois departamentos responsáveis pelo suporte técnico às soluções fornecidas pela empresa, o financeiro responsável pelos recebimentos, pagamentos e cobranças e, por fim, a fábrica de *software* responsável pela criação de novos produtos, análise, prototipação, desenvolvimento de customizações e de correções de erros e falhas.

Atualmente (2022), a empresa possui uma rede de cooperação consolidada, com parceiros de negócios em diversos estados do país, inclusive, com planos de expansão para os países vizinhos da América Latina. Até o momento (2022), a empresa não possui uma estrutura de *franchising* formada ou em análise, logo, esse cenário será apresentado e verificada sua viabilidade. Destaca-se que, mesmo em um cenário pandêmico, o mercado de *franchising* apresenta crescimento em 50% dos segmentos atendidos, com uma projeção de crescimento no faturamento de 48,4%, em 2021, em face ao mesmo período de 2020. Aliado ao segmento de tecnologia da informação, a qual se beneficia direta e indiretamente do *franchising*, pode-se tornar uma ferramenta de crescimento nas vendas e, com isso, gerar uma vantagem competitiva dentro do mercado.

Tendo em vista as características de competitividade e capacidade de cooperação por *franchising*, aliado a um segmento com uso relevante de capital humano e psicológico, entende-se que a criação de capital intelectual é um fator propulsor para o sucesso de empresas nesse setor.

5 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

Para a realização da intervenção na organização, utiliza-se do roteiro do estudo de caso, no qual a primeira etapa é a definição do problema, objetivo e hipóteses. A segunda etapa é a análise quantitativa, que é a análise da situação-problema. Ademais, há a intervenção, que resulta na comprovação ou não do efeito positivo de um ambiente de cooperação por *franchising* em uma empresa do segmento de tecnologia da informação.

Esse tipo de intervenção se caracteriza como parecer técnico, pois visa diagnosticar a situação-problema. O diagnóstico é repassado em forma de relatório com os resultados obtidos na pesquisa.

O relatório propõe-se a aferir se o capital psicológico existente dentro da empresa é capaz de gerar efeitos positivos no ativo intangível e, conseqüentemente, gerar vantagens competitivas à empresa objeto do estudo. Além disso, há os resultados e implicações da aplicação do modelo conceitual, que considera as variáveis independentes capital humano, capital relacional, capital estrutural e capital psicológico, a variável mediadora cooperação e a variável independente vantagem competitiva.

Diante dessas informações, finaliza-se o relatório com as sugestões de melhorias em relação a cada dimensão do capital intelectual e a viabilidade de abertura de franquias, apresentando custos e receitas oriundas dessa nova forma de trabalho.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O delineamento do perfil dos respondentes foi realizado a partir das variáveis: departamento, localização, tempo de empresa, tempo de cargo, gênero, nível de escolaridade e faixa etária. Os resultados obtidos são apresentados na Figura 23.

Departamentos		Localização	
Fábrica de software	41,33%	Interna	76,00%
Suporte técnico	37,33%	Externa	24,00%
Outros	9,33%		
Comercial	8,00%	Gênero	
RH, fiscal/tributário, contabilidade	4,00%	Masculino	84,00%
		Feminino	16,00%
Tempo de empresa		Tempo de cargo	
Acima de 5 anos	29,33%	Menos de 1 ano	30,67%
Igual a 1 e inferior a 2 anos	25,33%	Igual a 1 e inferior a 2 anos	28,00%
Menos de 1 ano	22,67%	Acima de 5 anos	21,33%
Igual a 2 e inferior a 5 anos	22,67%	Igual a 2 e inferior a 5 anos	20,00%
Nível de escolaridade		Faixa etária	
Ensino superior completo	40,00%	Entre 21 e 30 anos	45,33%
Ensino médio completo	22,67%	Entre 31 e 40 anos	25,33%
Ensino superior incompleto	21,33%	Igual ou inferior a 20 anos	24,00%
Pós-graduação completo	14,67%	Entre 41 e 50 anos	5,33%
Ensino médio incompleto	1,33%		

Figura 23 – Perfil dos respondentes
Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A empresa objeto deste estudo produz *softwares* sob medida, por meio de cobrança de mensalidades. Conforme apresentado na Figura 23, os setores presentes na empresa são departamentalizados em fábrica de *software* que responde por quase metade do pessoal, correspondendo a 41,33% da amostra. Segue-se o suporte técnico com 37,33%; os demais departamentos são considerados como apoio aos já mencionados. Quanto à localização da amostra, 76% são empregados internos, sejam pelo regime CLT ou pessoa jurídica prestadora de serviço. O público externo remete aos integrantes dos canais de venda, forma atual de comercialização. No modelo comercial atual, as vendas ocorrem internamente por meio da equipe comercial e, externamente, por meio dos canais de venda espalhados em 23 estados no Brasil e um distrito no Paraguai. Segundo a ABES (2021), o setor ou função mais presente

nesse perfil de empresa é o suporte técnico, pouco diferente da amostra atual, em que o suporte técnico aparece logo após a fábrica de software.

A amostra ainda se constitui por 84% de participantes do sexo masculino e 16% do sexo feminino, sendo 45,33% dessa amostra entre 21 e 30 anos mais evidente; percebe-se também que há um número reduzido de respondentes na faixa entre 41 e 50 anos, comportamento comum em empresas de cunho tecnológico. Esse resultado é compatível com o relatório apresentado pela ABES (2021), no qual 66,70% se enquadram dentro da faixa de 21 a 29 anos, o que pode inferir que o público jovem predomina nesse setor.

Nota-se que, em relação a tempo de empresa e tempo de cargo, apresenta-se uma distribuição mais uniforme da amostra, possuindo respondentes com tempo acima de cinco anos na empresa (29,33%) e no cargo, de 21,33%; em contrapartida, há os dados com menos de um ano na empresa (22,67%) e no cargo 30,67%. Com base nisso, pode-se perceber que há uma migração entre cargos se manifestando no decorrer da permanência do respondente na empresa.

Por fim, quanto ao nível de escolaridade, há um predomínio de 61,33% da amostra com ensino superior concluído ou em andamento. Há presença de respondentes com nível de pós-graduação completa; em contrapartida, há presença de participantes do programa de Jovem Aprendiz, projeto realizado anualmente pela empresa.

Outra informação que pode ser analisada por meio dos respondentes é que 21,33% dos canais de venda possuem ensino superior incompleto ou acima; já interno, corresponde por 54,67% da amostra. Ao considerar o tempo de empresa em relação ao nível de escolaridade, nota-se que empregados ou canais de venda com mais de cinco anos, em sua integralidade, iniciaram o ensino superior, sendo que 17,33% possuem ensino superior completo.

6.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Para avaliação de cada variável ou dimensão do constructo, foi realizada estatística descritiva, por meio dos indicadores média, desvio padrão, mínimo e máximo, sendo que o questionário foi aplicado utilizando escala de Likert de 1 a 7, no qual 1 representa discordo totalmente e 7, concordo totalmente; desse modo, tem-se o 4 como mediana. Para realização desses cálculos, foi utilizado o Minitab 19; os resultados encontrados estão demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2:
Estatística descritiva

Variáveis observáveis	Média	Mínimo	Máximo	Mediana	Desvio padrão
CAPITAL HUMANO					
CH1	3,88	1,00	7,00	4,00	1,79
CH2	3,63	1,00	7,00	4,00	1,81
CH3	4,61	1,00	7,00	5,00	1,49
CH4	4,09	1,00	7,00	4,00	1,73
CH5	3,91	1,00	7,00	4,00	1,83
CH6	5,40	1,00	7,00	6,00	1,61
CH7	5,00	3,00	7,00	5,00	1,36
CH8	4,19	1,00	7,00	4,00	1,81
CAPITAL ESTRUTURAL					
CE1	4,69	1,00	7,00	5,00	1,54
CE2	5,00	1,00	7,00	6,00	2,05
CE3	4,60	1,00	7,00	5,00	1,89
CE4	5,01	1,00	7,00	5,00	1,66
CE5	4,91	2,00	7,00	5,00	1,61
CE6	5,32	1,00	7,00	5,00	1,31
CE7	5,07	1,00	7,00	5,00	1,61
CE8	4,72	1,00	7,00	5,00	1,62
CE9	4,41	1,00	7,00	5,00	1,97
CAPITAL PSICOLÓGICO					
CP1	5,79	1,00	7,00	6,00	1,65
CP2	5,97	3,00	7,00	6,00	1,15
CP3	5,63	1,00	7,00	6,00	1,37
CP4	5,28	1,00	7,00	5,00	1,52
CP5	5,03	1,00	7,00	6,00	1,91
CP6	5,87	2,00	7,00	6,00	1,19
CP7	5,04	1,00	7,00	5,00	1,76
CP8	5,45	1,00	7,00	6,00	1,42
CP9	5,57	1,00	7,00	6,00	1,69
CAPITAL RELACIONAL					
CR1	5,32	3,00	7,00	5,00	1,14
CR2	5,37	1,00	7,00	6,00	1,55
CR3	4,57	1,00	7,00	5,00	2,06
CR4	5,48	1,00	7,00	6,00	1,63
CR5	4,80	1,00	7,00	5,00	1,82
CR6	4,55	1,00	7,00	5,00	1,70
REDES DE COOPERAÇÃO					
RC1	4,36	1,00	7,00	4,00	1,61
RC2	4,69	1,00	7,00	5,00	1,47
RC3	4,56	1,00	7,00	5,00	1,65
RC4	4,71	1,00	7,00	5,00	1,47
RC5	4,17	1,00	7,00	4,00	2,04
RC6	4,95	1,00	7,00	5,00	1,51
RC7	4,00	1,00	7,00	4,00	1,63
RC8	4,51	1,00	7,00	4,00	1,40
RC9	4,15	1,00	7,00	4,00	1,63
RC10	4,47	1,00	7,00	5,00	1,49
RC11	4,47	1,00	7,00	4,00	1,63

RC12	4,35	1,00	7,00	4,00	1,70
VANTAGEM COMPETITIVA					
DO1	4,73	1,00	7,00	5,00	1,60
DO2	4,31	1,00	7,00	4,00	1,43
DO3	4,63	1,00	7,00	5,00	1,39
DO4	4,60	1,00	7,00	5,00	1,52
DO5	4,33	1,00	7,00	5,00	1,54
DO6	4,59	1,00	7,00	5,00	1,84
DO7	4,69	1,00	7,00	5,00	1,55
DO8	4,23	1,00	7,00	5,00	1,85
DO9	3,48	1,00	7,00	3,00	2,01
DO10	4,61	1,00	7,00	5,00	1,64
DO11	4,75	1,00	7,00	5,00	1,59
DO12	4,39	1,00	7,00	4,00	1,59
DO13	5,07	2,00	7,00	5,00	1,34

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A partir da análise das médias das dimensões apresentada na Tabela 2, nota-se que, segundo a amostra, a empresa deve tomar ações a respeito do capital humano, visto que ela apresentou a menor média (3,34). Das seis dimensões avaliadas, quatro ficaram abaixo da média, capital humano, estrutural, redes de cooperação e vantagem competitiva. Entende-se, com base nas respostas, que a empresa está bem-posicionada a respeito do capital relacional e ainda mais a respeito do capital psicológico; maior média com 4,51. Uma observação a respeito dessa última dimensão é que os respondentes fizeram uma autoavaliação, ou seja, a resposta pode ter recebido viés positivo, ao contrário do capital humano, que envolve a avaliação do time como um todo, que apresentou o pior resultado.

Ao analisar individualmente a dimensão relativa ao Capital Humano, apresentado a partir do Figura 24, verifica-se que se deve propiciar atenção a três variáveis: “CH1 - Quando um empregado deixa a empresa, a empresa possui um programa de treinamento efetivo de sucessores em comparação aos concorrentes”, “CH2 - No seu entendimento, a realização de treinamentos para atualização de habilidades fornecido pela empresa é superior a dos concorrentes” e “CH5 - A forma como o setor de recrutamento age é melhor do que a concorrência para encontrar melhores candidatos”. Tais variáveis apresentaram os piores resultados dessa dimensão e as três remetem a dois assuntos que, em grande parte das situações, atuam de forma conjunta, recrutamento e treinamentos. Dentro da mesma dimensão, pode-se destacar uma variável como positiva; segundo a amostra, a liberdade para que os empregados e canais expressem suas opiniões é a mais alta dessa dimensão. Por fim, quando se consideram os quesitos criatividade e satisfação dos respondentes, tais médias ficaram próximas da

mediana, logo, sugerem-se esforços para que esses indicadores subam, visto que o caminho de baixa ou alta pode ser uma linha tênue.

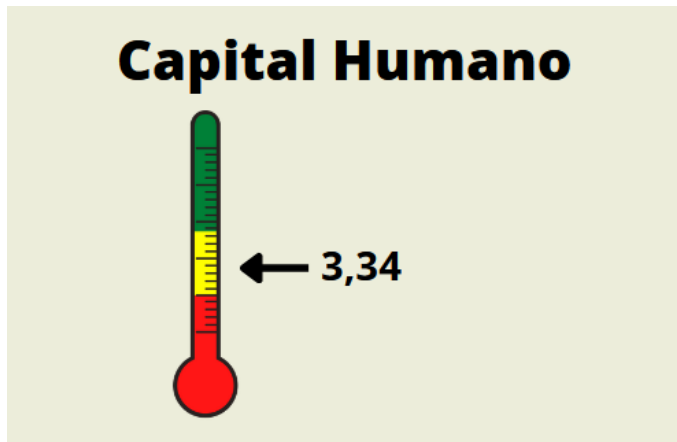


Figura 24 – Média de variáveis do capital humano

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Em resumo, verifica-se que, para os respondentes, a empresa precisa realizar mais treinamentos com o intuito de melhor qualificar seus empregados, com isso, a empresa contará com empregados mais qualificados e criativos. Ainda, deve instituir um planejamento para formação de sucessores que, visto a rotatividade do setor de tecnologia da informação, tem impacto direto nas contratações, variável que os respondentes citam como um ponto de melhoria na forma como o departamento de recursos humanos contrata.

O Capital Estrutural, conforme Figura 25, apresenta uma média mais confortável do que a anterior, evidenciando resultados próximos da mediana. Como variável a ser destacada de forma positiva, está a “CE6 – Satisfação dos clientes para com a empresa”, seguida pelas variáveis “CE2 – Acesso a informações relevantes”, “CE4 – Cultura da empresa favorável” e a “CE7 – Objetivos focados” com indicadores satisfatórios. Como variáveis que necessitam de atenção, ficam a “CE1 - Eficiência”, “CE3 – Sistemas internos com suporte a inovação”, “CE5 – Aprimoramento de processos”, “CE8 – Canais de distribuição” e “CE9 – Processos internos bem definidos” que, segundo a amostra, apresentam médias próximo à mediana, podendo se encaminhar para o negativo se não tomadas as devidas ações.

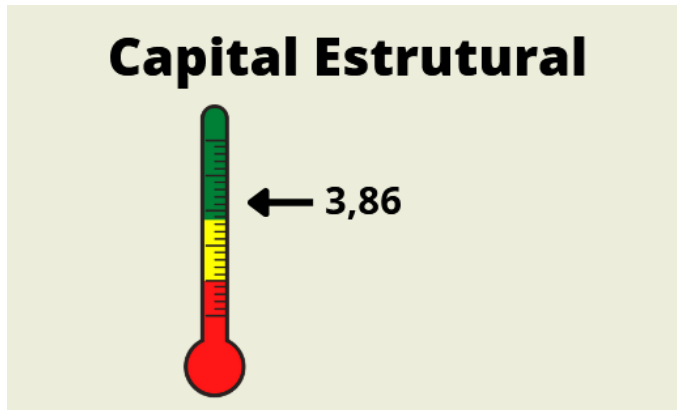


Figura 25 – Média de variáveis do capital estrutural
 Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A variável CE6 converge com os objetivos estratégicos da empresa, em que o “*customer centricity*” é apresentado como fonte de geração de vantagem competitiva. Um ponto de atenção no qual a empresa deve focar é na operacionalização da estratégia por meio de objetivos e metas claras. Entende-se, dos respondentes, que não há metas claras e, consequentemente, os processos não são aprimorados, gerando ineficiência, seja interna ou ocasionada por intervenções e priorizações indevidas dos canais de distribuição.

A dimensão Capital Psicológico, conforme Figura 26, apresentou média acima das demais, que foi a única dimensão a apresentar todas as variáveis acima da mediana. Houve destaque para três variáveis: “CP1 - Sinto-me confiante em analisar um problema de longo prazo para encontrar uma solução”, “CP2 - Sinto-me confiante em representar meu time em reuniões” e “CP6 - Eu geralmente gerencio as dificuldades de uma forma ou de outra durante o exercício de minha função”, as quais remetem ao fato de que o respondente se considera apto nas situações citadas, ou seja, avalia a condição dele mesmo e, com isso, pode existir viés; isso pode ser comparado à dimensão do Capital Humano, a qual apresentou as médias menores, pois é utilizado para verificar o que o respondente percebe sobre a equipe como um todo.

Nota-se que as ações sugeridas no capital humano, como investimento de treinamentos à capacitação dos empregados, podem refletir em melhorias nas variáveis com médias menores do capital psicológico, visto que, para os respondentes, há certa dificuldade na compreensão dos problemas, o que causa atritos e atrasos nas entregas das demandas.

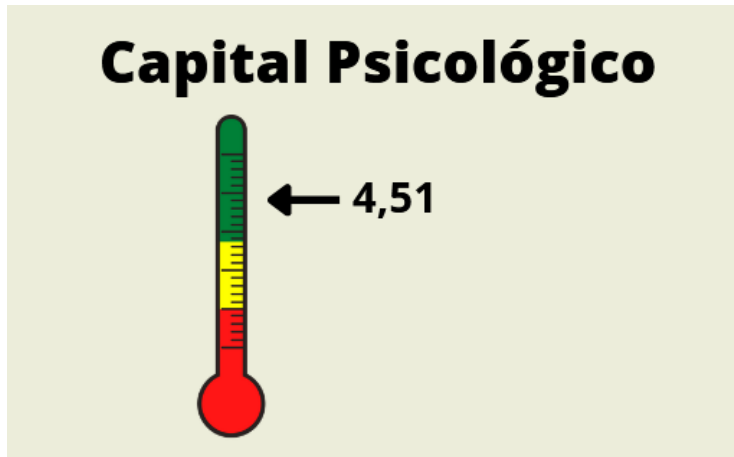


Figura 26 – Média de variáveis do capital psicológico
 Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Dadas as dimensões internas do ativo intangível, o Capital Relacional, conforme Figura 27, é responsável por apresentar todo esse processo externo relacionado à geração dos ativos intangíveis; uma variável de destaque positivo na empresa é a “CR4 – Práticas de inovação”, ou seja, os respondentes percebem, na empresa, práticas voltadas à criação e incremento de produtos inovadores e, para eles, isso torna a empresa diferenciada nesse quesito. Duas outras variáveis, classificadas como satisfatórias, são a “CR1 – Alianças estratégicas” e a “CR2 – Foco no cliente”, remetendo que, por meio de alianças estratégicas e práticas de inovação, a empresa possui foco voltado ao cliente. Quanto a pontos de atenção, encontram-se as variáveis “CR3 – Comunicação interna”, “CR5 – Dependência externa” e “CR6 – Decisão dos sócios”, que se encontram próximas da mediana, o que remete ao fato de que a empresa não possui uma comunicação interna satisfatória. Isso corrobora uma decisão inadequada dos sócios e uma dependência externa relevante para a continuidade da empresa.

Nota-se, nessa última dimensão do ativo intangível, algo complementar ao que já foi citado nas dimensões anteriores, em que há dificuldade na comunicação interna, logo, há impacto na operacionalização das decisões dos sócios. Tal impacto nas decisões pode ser respondido pela relevante dependência externa de alianças estratégicas, visto a grande participação no faturamento da empresa. Por fim, verifica-se dificuldade da empresa em inovar, fato que não é apenas uma realidade dessa empresa, pois, historicamente, entende-se que, quanto mais antiga e com produtos legados ela empreende, mais devagar acontece a inovação. Entretanto, tal fator não pode ser utilizado como desculpa para não inovar; recomenda-se, aqui, que a empresa institua uma equipe responsável por analisar o mercado e possíveis expansões com inovações incrementais e novos produtos.

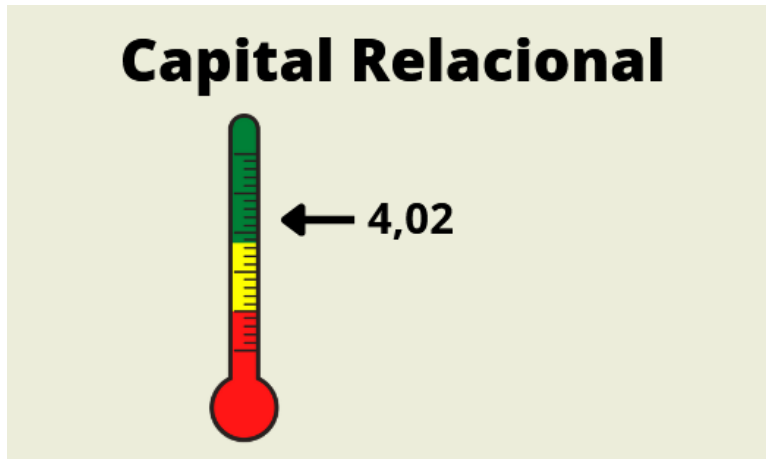


Figura 27 – Média de variáveis do capital relacional
 Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Uma nova dimensão, apresentada neste estudo, incremento dos estudos anteriores, traz à tona a influência das redes de cooperação na vantagem competitiva das empresas; na empresa objeto deste estudo, nota-se que as médias se classificam como neutras, conforme apresentado no Figura 28. Visto que, na dimensão do Capital Relacional, os respondentes apresentam que a empresa age com base em alianças estratégicas, a rede de cooperação deve ser uma ferramenta relevante para alavancar os resultados da empresa, de maneira que isso pede atenção nas variáveis com menores médias. Destacam-se duas variáveis que apresentaram as menores médias, “RC5 – Marketing e propaganda” e “RC9 – Envolvimento dos canais na definição dos processos”; isso caracteriza que, para a amostra, os investimentos de marketing voltados à rede de cooperação não são suficientes ou eficazes para atingir os resultados esperados. Já para o envolvimento dos canais, os respondentes avaliaram que há pouca participação dos canais de venda nas decisões sobre processos, ou seja, por mais que, no capital relacional, apresentam-se alianças estratégicas, como fontes de vantagem competitiva, os canais de venda, que são responsáveis por boa parte do faturamento da empresa, não são convidados a participar dessas decisões.

Por mais que os respondentes compreendam que as alianças estratégicas são fundamentais para o crescimento da empresa, gerando dependência externa, identificou-se que a falta do envolvimento dos canais na definição dos processos pode ser falha, visto que se verificou que o compartilhamento de informações e a resolução conjunta de problemas são ferramentas utilizadas pela empresa para geração de ativo intangível.

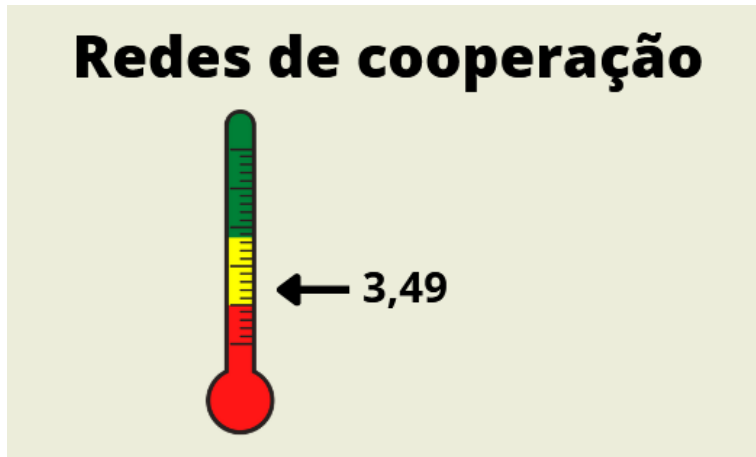


Figura 28 – Média de variáveis da dimensão redes de cooperação
Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Por fim, a vantagem competitiva, operacionalizada pelo desempenho organizacional e demonstrada a partir da Figura 29, apresenta um ponto intrigante; para os respondentes, a empresa possui condição competitiva satisfatória de mercado (variável “DO13 – Condição competitiva de mercado”), porém, todas as demais variáveis ficaram próximas da mediana, classificadas como neutras. Um ponto de atenção nessa dimensão efetiva-se pela variável “DO9 – Investimento em empregados qualificados”, com a menor média dentre todas as variáveis do estudo. Visto isso, pode-se verificar que, para os respondentes, a empresa não investe adequadamente para ter empregados qualificados e, com isso, impacta na geração de capital humano; porém, em contrapartida, individualmente, os respondentes entendem que são eficientes, resilientes, otimistas e persistentes na dimensão de capital psicológico.

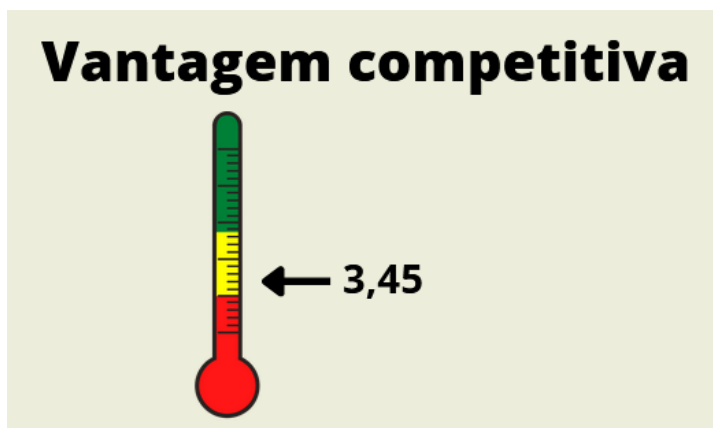


Figura 29 – Classificação de variáveis da Vantagem Competitiva
Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Em resumo, as variáveis com destaque negativo na vantagem competitiva, operacionalizada pelos desempenhos organizacionais, vinculam-se aos já citados anteriormente. Investindo-se na qualificação e contratação de empregados mais capacitados e criativos, irá gerar uma cultura mais favorável e consequente satisfação dos empregados, o que acabará por otimizar o consumo de recursos, melhorando processos e apresentando uma estrutura de custos enxuta. Entende-se que, efetuadas essas adequações, será possível haver a satisfação dos clientes, além de poder criar novos negócios e fazer com que a empresa seja mais lucrativa.

Com o intuito de analisar cada dimensão, foi realizada a média das respectivas variáveis. Os resultados encontrados foram comparados com estudos já realizados por Bontis (1998), Sofian, Tayles e Pike (2004), Salleh e Selamat (2007), Sharabati, Joward e Bontis (2010) e Peinado (2016), conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3:
Comparação de médias com estudos realizados

Dimensões	Presente estudo (2022) Brasil	Peinado (2016) Brasil	Bontis (1998) Canadá	Sofian, Tayles e Pike (2004) Malásia	Salleh e Selamat (2007) Malásia	Sharabati, Joward e Bontis (2010) Jordânia
Capital humano	3,338	4,000	4,020	5,510	5,194	4,802
Capital estrutural	3,859	3,940	4,080	5,010	5,068	4,284
Capital relacional	4,016	4,430	4,180	5,450	5,362	4,830
Capital psicológico	4,514					
Redes de cooperação	3,492					
Desempenho	3,448	4,210	6,520	4,480		4,844

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Diante do exposto, a dimensão com menor média é o capital humano, corroborando o que já foi apresentado individualmente nas variáveis; a dimensão com maior média foi o capital psicológico. Os resultados das médias relativas ao capital humano corrobora o estudo de Peinado (2016), abaixo da mediana, o que é diferente dos estudos anteriores que apresentam médias acima da mediana. No entanto, diferentemente do estudo de Peinado (2016), o capital estrutural também apresentou médias abaixo de 4. Por fim, cabe à empresa a construção de um plano de ação para alinhamentos dos pontos críticos apresentados por meio desse instrumento.

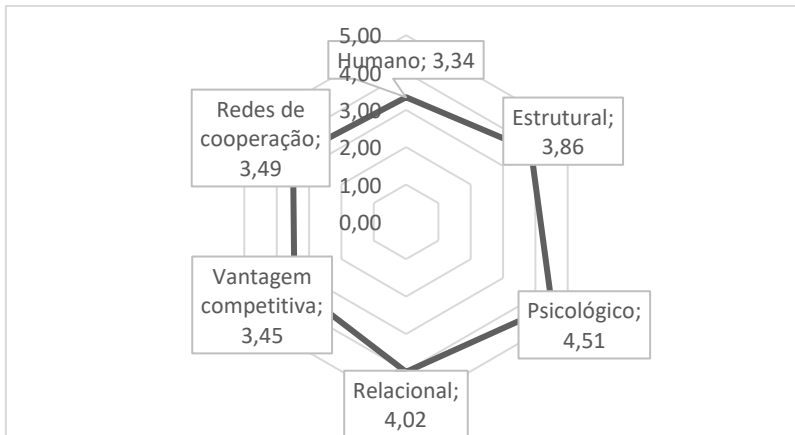


Figura 30 – Médias por dimensão

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Pode-se notar que há elementos compartilhados entre as dimensões, como o investimento em empregados qualificados, elemento presente no capital humano, em que os respondentes citam a relevância de existir investimento em treinamentos e otimização no processo de recrutamento e seleção, culminando na instituição de um programa de sucessão. Entende-se que a empresa possui uma relevante satisfação por parte dos clientes, o que contribui para uma cultura favorável dentro da empresa. No entanto, faz-se necessária a definição de objetivos e metas mais definidas, tal como otimização e definição de processos internos de forma imparcial, se influencia o comercial dos canais de distribuição sobre esses processos e a priorização das demandas.

É possível verificar a relação entre as médias, presente na Figura 30, em que o capital humano apresenta variáveis com pontos mais críticos a serem trabalhados, fato que reflete nas redes de cooperação e, conseqüentemente, na vantagem competitiva. Entretanto, mesmo com toda a influência da pandemia de COVID-19 e da guerra deflagrada entre Rússia e Ucrânia, há geração de ativo intangível na empresa por meio do capital psicológico, do qual vale ressaltar a definição presente no estudo de Tefera e Hunsaker (2021a), em que o capital psicológico é mais o que o indivíduo é do que o que ele sabe.

Dada a avaliação das dimensões de forma isolada e consolidada, faz-se necessária a construção da modelagem de equações estruturais, a qual é apresentada a seguir.

6.3 APLICAÇÃO DE MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Apresentados os dados relativos ao perfil dos respondentes e classificadas as variáveis com o objetivo de verificar quais os pontos pelo qual a empresa se destaca e também os pontos de atenção relativos a situações em que a empresa não esteja em uma condição favorável, foi realizada a análise dos dados por meio de modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling – SEM*), com base na técnica de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares – PLS*), utilizando o software SmartPLS 3.

Levando em conta que o presente modelo é aplicado por meio de variáveis de primeira, segunda e terceira ordem, definiu-se a apresentação em etapas. Apresenta-se a verificação do capital psicológico, do modelo baseado nos estudos anteriores nacionais do ativo intangível, das redes de cooperação e, por fim, o modelo sugerido neste estudo.

Para iniciar a análise, utilizou-se uma amostra de 75 observações, 7 variáveis latentes e 77 variáveis observáveis; as variáveis observáveis reduzidas foram 57. Diante do *feedback* coletado na aplicação do pré-teste, foram divididas em 12 dimensões de primeira ordem (Capital humano, Capital estrutural, Capital relacional, Eficácia, Persistência, Resiliência, Otimismo, Custos e riscos, Compartilhamento de informações, Poder e competitividade e Resolução conjunta de problemas), 2 de segunda ordem (Capital psicológico e Redes de cooperação) e 1 de terceira ordem (Ativo intangível e Desempenho Organizacional). Para adequação do modelo de mensuração, fez-se a validade fatorial, de maneira que foram retiradas as variáveis com cargas fatoriais menores que 0,6. Enquanto Hair, Gabriel e Patel (2014) sugerem a retirada de variáveis com cargas fatoriais menores que 0,7, Chin (1997) recomenda que sejam retiradas variáveis com cargas fatoriais menores que 0,5. Desse modo, ficaram 39 variáveis observáveis. As variáveis que permaneceram e suas cargas fatoriais encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4:
Cargas fatoriais por variável observável

VARIÁVEL OBSERVÁVEL	CARGA FATORIAL	VARIÁVEL	CARGA FATORIAL
ATIVO INTANGÍVEL		REDES DE COOPERAÇÃO	
CAPITAL HUMANO		RC1	0,694
CH3	0,742	RC3	0,812
CH4	0,818	RC4	0,652
CH5	0,804	RC6	0,761
CH7	0,738	RC8	0,755
CAPITAL ESTRUTURAL		RC9	0,879
CE1	0,734	RC10	0,896

CE2	0,799	RC11	0,884
CE3	0,802	RC12	0,856
CE4	0,813	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	
CE5	0,859	DO1	0,744
CE6	0,662	DO2	0,669
CE7	0,813	DO3	0,819
CE8	0,751	DO4	0,743
CAPITAL PSICOLÓGICO		DO5	0,896
CP1	0,919	DO6	0,694
CP6	0,923	DO7	0,745
CAPITAL RELACIONAL		DO8	0,761
CR2	0,745	DO9	0,798
CR3	0,878	DO10	0,631
CR5	0,747	DO12	0,808
CR6	0,859	DO13	0,808

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Ao realizar a classificação das variáveis observáveis, foram removidas duas das quatro dimensões do capital psicológico; as dimensões Otimismo e Persistência não apresentaram cargas fatoriais dentro dos valores mínimos propostos. Deixa-se de avaliar a análise de solução de problemas de longo prazo, representar equipes em reuniões, contribuir nas discussões, definição e atingimento de metas, criatividade em situações de problema, persistência nos objetivos e o sentimento de sucesso. Quanto às demais dimensões, pode-se destacar a satisfação dos empregados, credibilidade dos gestores, diversidade de produtos e que os parceiros de negócios conhecem os objetivos da empresa. Ainda, deixa-se de analisar o programa de treinamento de sucessores, a cooperação em tarefas de equipe e que os empregados desempenham sempre o seu melhor.

6.4 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Na avaliação da qualidade do modelo de mensuração, utilizou-se a validade discriminante, VIF, a variância média extraída (AVE), *Alpha* de Cronbach e confiabilidade composta. Os três últimos estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 5:
Confiabilidade e validade por dimensão

DIMENSÕES	AVE	CONFIABILIDADE COMPOSTA	ALFA DE CRONBACH
Capital estrutural	0,610	0,926	0,908
Capital humano	0,743	0,896	0,826
Capital relacional	0,656	0,883	0,823

Capital psicológico	0,848	0,918	0,821
Redes de cooperação	0,645	0,942	0,929
Desempenho organizacional	0,582	0,943	0,934

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A AVE é a validade convergente e tem como resultado satisfatório valor maior que 0,5, ou seja, conforme a Tabela 4, todas as categorias ficaram acima do resultado satisfatório. O indicador alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta, para esses dois indicadores, têm, respectivamente, que os valores mínimos adequados são 0,6 a 0,7 e 0,7 a 0,9, logo, pode-se afirmar que os dados da pesquisa são confiáveis, visto que ambos ficaram acima de 0,9 (Hair, Gabriel & Patel, 2014).

A VIF (colinearidade) tem como resultados satisfatórios, para o SmartPLS, quando estão abaixo de 10, logo, conforme a Tabela 6, todos estão abaixo (Hair, Gabriel & Patel, 2014).

Para a análise da validade discriminante, utilizou-se o critério de Gaski e Nevin (1985), que sugere a comparação da confiabilidade composta de cada construto com as correlações entre os outros construtos. Os resultados são satisfatórios se a confiabilidade for maior que as correlações. Como mostrado na Tabela 7, os resultados desse estudo para a validade discriminante são satisfatórios.

Tabela 6:
Análise de colinearidade

	AI	CE	CH	CP	CR	Compart. Info.	Custos e riscos	DO	Eficácia	Poder	Redes de cooperação	Res. Conj. Problemas	Resiliência
Ativo intangível								2,631					2,716
Capital estrutural	4,142												
Capital humano	2,520												
Capital psicológico	1,622												
Capital relacional	3,341												
Compart. Informações													5,549
Custos e riscos													2,652
Desempenho organizacional													
Eficácia													1,940
Poder													
Redes de cooperação													1,970
Res. Conj. Problemas													2,631
Resiliência													1,940
													6,423

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Tabela 7:
Validade discriminante

	AI	CE	CH	CP	CR	Compart. Informações	Custos e riscos	Desempenho organizacional	Eficácia	Poder	Redes de cooperação	Res. Conj. Problemas	Resiliência
Ativo intangível	0,708												
Capital estrutural	0,965	0,781											
Capital humano	0,834	0,770											
Capital psicológico	0,634	0,529	0,353	0,921									
Capital relacional	0,903	0,807	0,654	0,606	0,810								
Compart. Informações	0,712	0,702	0,479	0,378	0,721	0,862							
Custos e riscos	0,707	0,689	0,577	0,333	0,679	0,737	0,904						
Desempenho organizacional	0,798	0,753	0,635	0,443	0,805	0,657	0,784	0,763					
Eficácia	0,561	0,485	0,272	0,919	0,524	0,285	0,222	0,340	1,000				
Poder	0,588	0,538	0,373	0,526	0,603	0,675	0,575	0,636	0,404	1,000			
Redes de cooperação	0,787	0,760	0,579	0,463	0,776	0,951	0,864	0,786	0,344	0,761	0,803		
Res. Conj. Problemas	0,766	0,731	0,583	0,485	0,743	0,896	0,750	0,740	0,371	0,676	0,956	0,856	
Resiliência	0,607	0,488	0,377	0,923	0,590	0,409	0,389	0,474	0,696	0,562	0,506	0,521	1,000

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A partir da análise desses indicadores, infere-se que a qualidade do modelo de mensuração está adequada e é possível iniciar a análise do modelo estrutural deste estudo.

6.5 MODELO ESTRUTURAL

A análise do modelo estrutural foi realizada por meio do cálculo do Algoritmo PLS e *bootstrapping* (cálculos não paramétricos em técnica de reamostragem); a partir desse verificado, há o poder explanatório (R^2) e coeficientes de caminho. Para que se consiga demonstrar a evolução dos modelos propostos nos estudos anteriores, incluindo as sugestões propostas nos estudos de Luthans et al. (2007), Malone (2008), Tálamo (2008), Tatsch (2010) e Tefera e Hunsaker (2021a) e (2021b), construiu-se a sequência lógica apresentada abaixo.

Inicialmente, apresenta-se o modelo base, aqui denominado clássico; afere-se, na sequência, o modelo estrutural sugerido por Peinado (2016). À parte, aplica-se o modelo proposto por Tefera e Hunsaker (2021a), incluindo-o na sequência ao modelo anterior. Por fim, são trazidas, para a análise, as redes de cooperação, aplicadas de forma isolada sobre o desempenho; após, chega-se ao modelo proposto neste estudo.

O modelo clássico (Bontis, 1998) foi aplicado sem o uso de interações entre as dimensões do ativo intangível, avaliando a contribuição de cada constructo para o desempenho. A Figura 31 mostra o primeiro modelo a ser apresentado.

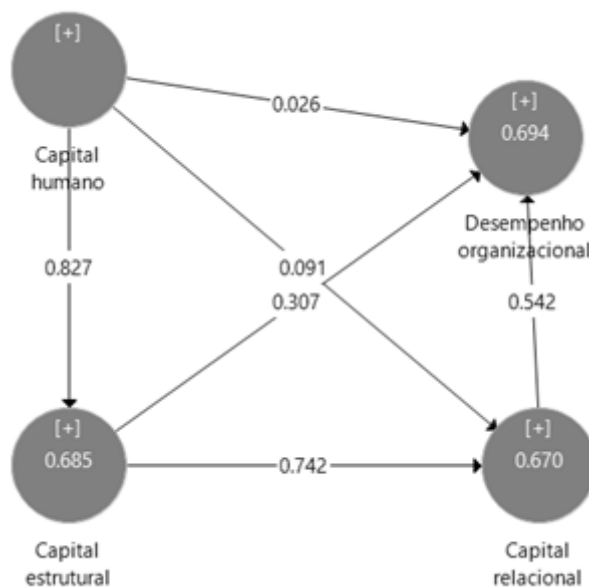


Figura 31 – Modelo de Bontis (1998)

Fonte: Bontis (1998).

Partindo do modelo de Bontis (1998), o poder explanatório do modelo estrutural tem, em sua variável dependente, o desempenho organizacional, um valor de 69,40%, pouco abaixo dos 75% considerado como substancial por Hair, Gabriel e Patel (2014). Já para os valores de R^2 , apresentou valores superiores ao que esses autores consideram como moderado (50%), sendo 68,5% para o capital estrutural e 67% para o capital relacional. Para efeito de comparação com os estudos anteriores, elaborou-se a Tabela 8, em que se pode perceber que o desempenho apresentou poder explanatório inferior ao de Peinado (2016); entretanto, para as dimensões do capital estrutural e relacional, é superior aos estudos anteriores.

Tabela 8:

Comparativo de R^2 com estudos anteriores

COMPARATIVO DE R^2						
DIMENSÕES	Este estudo (2022)	Bontis (1998)	Bontis et al. (2000)	Sharabati et al. (2010)	Mention e Bontis (2013)	Peinado (2016)
	Brasil	Canadá	Malásia	Jordânia	Bélgica	Brasil
	TI	Alunos MBA	Indústria	Ind. Farmac.	Bancos	Ind. Farmac.
Cap. humano				41,9%		
Cap. estrutural	68,5%	24,9%		30,9%	40,1%	58,5%
Cap. relacional	67,0%	24,5%		45,0%	48,6%	60,8%
Desempenho	69,4%	56,0%	37,1%	51,7%	33,4%	72,4%

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Diante desse primeiro modelo apresentado, são introduzidos os critérios que serão avaliados para efeito de validação das hipóteses, a análise do coeficiente de caminho e p-value, propostos por Hair, Gabriel e Patel (2014):

- a. Direto ou indireto: avaliação do coeficiente de caminho e efeito indireto;
- b. Positivo ou negativo: avaliação do sinal do coeficiente de caminho;
- c. Forte ou fraco: avaliação do valor do coeficiente de caminho, forte, se próximo a -1 ou +1, e fraco, se próximo de zero;
- d. Significativo ou não significativo: na técnica de *bootstrapping*, se p-value < 0,05, o efeito é significativo; caso contrário, é não significativo.

Dada a forma como serão avaliadas as hipóteses, apresenta-se, na Figura 32, o segundo modelo, acrescido das interações sugeridas por Peinado (2016).

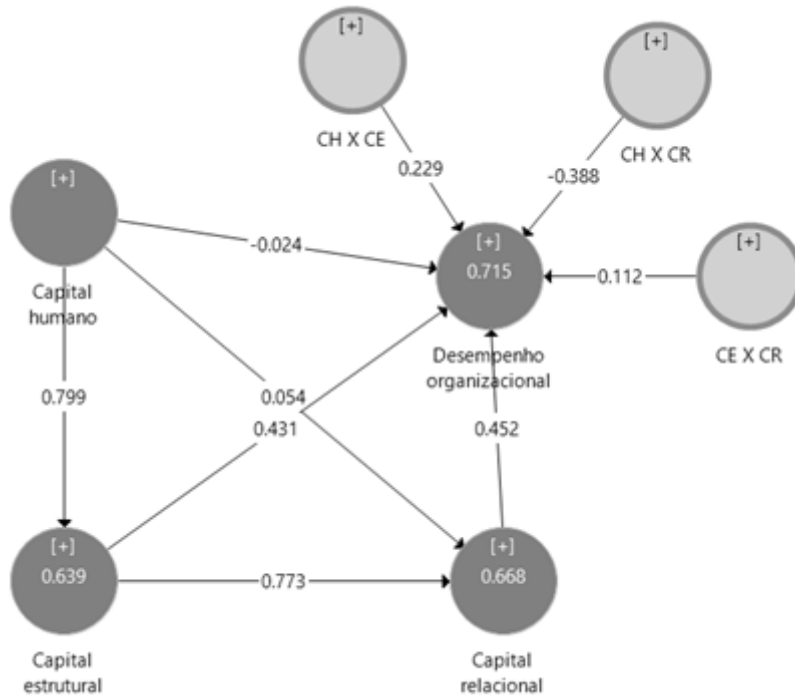


Figura 32 – Modelo de ativos intangíveis com interações
Fonte: Peinado (2016).

Dando sequência à cronologia dos modelos, aplicado o modelo de Peinado (2016), verifica-se que o poder explanatório do desempenho organizacional obteve leve crescimento, chegando a 71,50%, de maneira que apresentou redução no poder explanatório do capital estrutural em 4,60% e, no capital relacional, de 0,002%. Já a respeito das moderações, o capital humano x capital estrutural e o capital estrutural com o capital relacional apresentam coeficiente de caminho positivo, fraco e não significativo e o capital humano com o capital relacional apresenta o coeficiente de caminho negativo, fraco e não significativo. Ainda, em comparação ao modelo anterior, nota-se a inversão do sinal do coeficiente de caminho que liga o Capital Humano com o Desempenho Organizacional; ele apresenta coeficiente negativo, fraco e significativo. Visto isso, optou-se pela exclusão das moderações no modelo, visto a não significância desses para o modelo proposto.

Tefera e Hunsaker (2021a) apresentam uma dimensão dentro do Ativo Intangível pouco utilizada na literatura nacional, o Capital Psicológico. Na Figura 33, opta-se por aplicar o modelo proposto, verificando qual o impacto dessa nova dimensão de forma isolada sobre o desempenho organizacional.

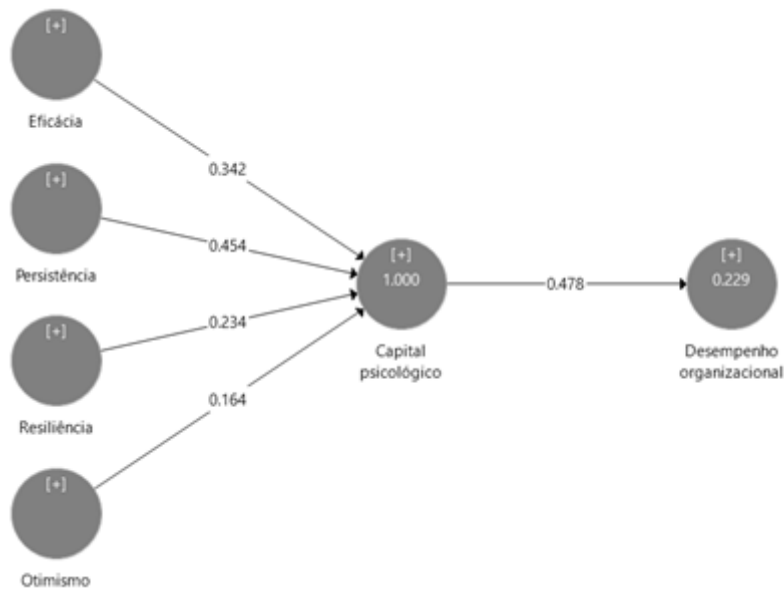


Figura 33 – Modelo 1 de Tefera e Hunsaker

Fonte: Tefera e Hunsaker (2021a).

Ao avaliar o capital psicológico de forma isolada sobre a vantagem competitiva, operacionalizado, aqui, pelo desempenho organizacional, observa-se que o poder explanatório é de 22,9%, com coeficiente de caminho direto positivo, fraco e significativo (0,478). Isso considerando que todas as dimensões (eficácia, persistência, resiliência e otimismo) do capital psicológico apresentaram p-value significativo.

Dado que o modelo, aqui denominado clássico, prevaleceu sobre o modelo com interações de Peinado (2016) e que o modelo de Tefera e Hunsaker (2021a) foi significativo, apresenta-se o terceiro modelo, na Figura 34, no qual se constrói o modelo clássico (Bontis, 1998), acrescentado da dimensão capital psicológico.

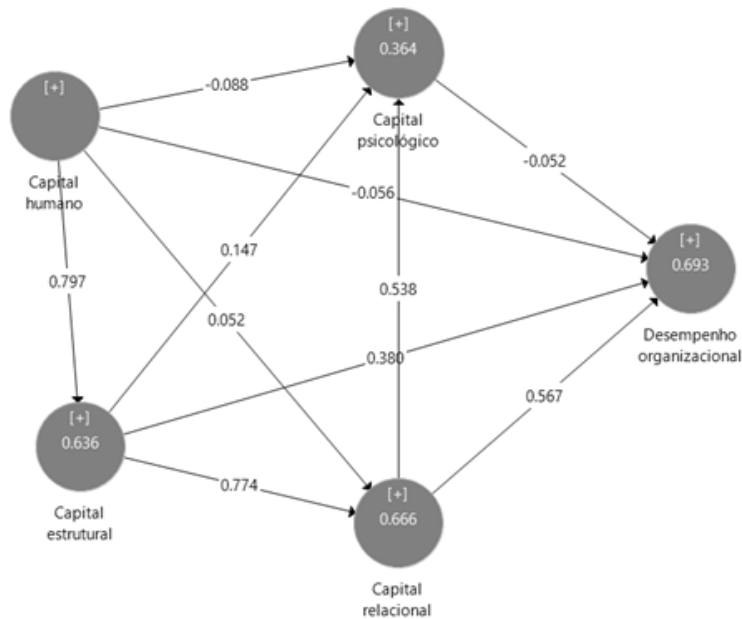


Figura 34 – Modelo de Bontis com adição do capital psicológico

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O poder explanatório do desempenho organizacional apresenta uma redução de 0,10% em relação ao modelo de Bontis (1998), fato que pode ser explicado pelo impacto da pandemia de COVID-19 sobre o capital psicológico. Além disso, apresenta o R^2 de 63,60% para o Capital Estrutural, 66,60% para o Capital Relacional e 36,40% para o Capital Psicológico. Levando em conta os coeficientes de caminho do capital relacional, tanto para o capital psicológico quanto para o desempenho organizacional, eles foram significativos; o capital psicológico não foi significativo para o desempenho organizacional, mesmo resultado que o capital humano para com os capitais relacional, psicológico e o desempenho organizacional. O capital humano tem coeficiente de caminho significativo com o capital estrutural, que possui coeficiente significativo com o capital relacional e o desempenho organizacional. Por fim, o capital estrutural não possui coeficiente de caminho significativo com o capital psicológico. Ou seja, verifica-se que, para os respondentes, há uma presença maior de geração de ativos intangíveis em virtude da infraestrutura disponibilizada. Além disso, o capital psicológico pode ter sido afetado não apenas pela pandemia, mas pela percepção interna de falta de treinamentos, formação de sucessores e de empregados qualificados para exercer a função.

Ainda, em 2021, Tefera e Hunsaker (2021b) apresentam um modelo de equações estruturais com evolução do modelo anterior, acrescentando as dimensões Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional, em conjunto ao Capital Psicológico já presente. Por fim, trabalha-se com as variáveis de ordem superior de primeira, segunda e terceira ordem.

Porém, nota-se que as cargas fatoriais do capital psicológico ficam abaixo de 0,6, sendo removidas do modelo final, diferentemente do estudo citado, em que essas variáveis apresentaram cargas fatoriais aceitáveis. No entanto, todos os coeficientes foram significativos, apresentando poder explanatório de 63,80% com coeficiente de caminho positivo, forte e significativo de 0,799 do ativo intangível sobre o desempenho organizacional, conforme apresentado na Figura 35.

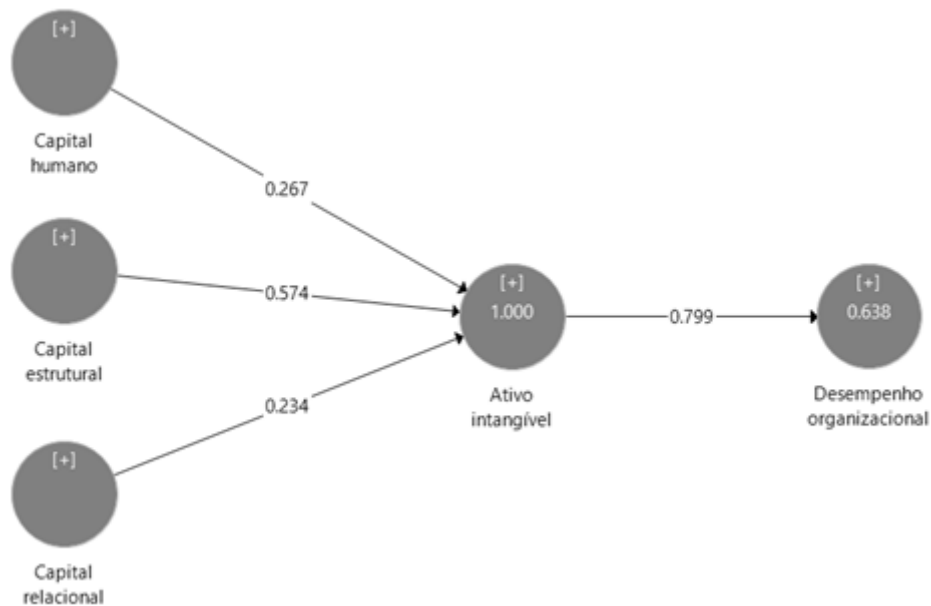


Figura 35 – Modelo de ativos intangíveis sobre o desempenho
Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Em conjunto ao capital psicológico, este estudo apresenta um conjunto de dimensões para aferição do poder explanatório do desempenho organizacional, como variável de segunda ordem à Rede de cooperação, representada pelas dimensões Custos e riscos, compartilhamento de informações, poder e competitividade, bem como resolução conjunta de problemas.

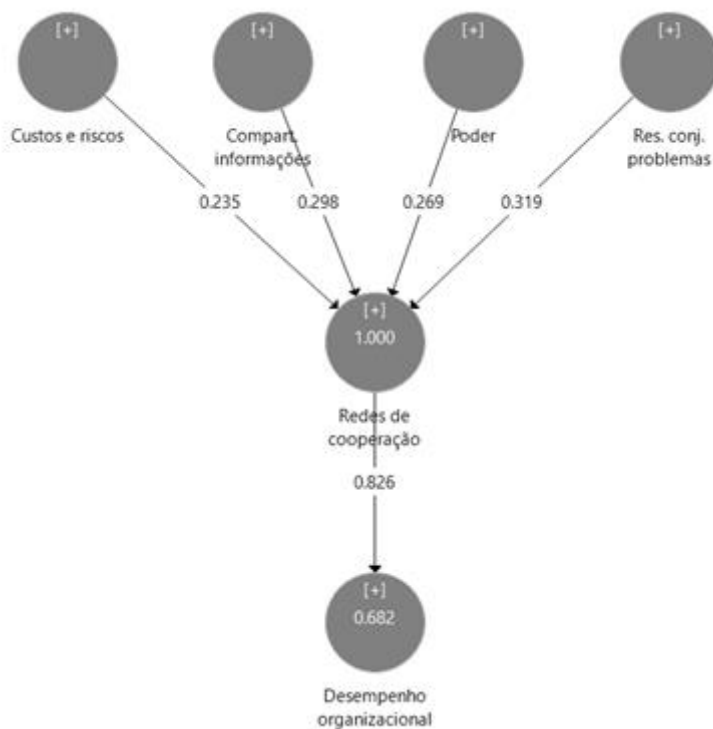


Figura 36 – Modelo de influência das redes de cooperação sobre o desempenho

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Do mesmo modo que isolado o capital psicológico para averiguar o poder explanatório sobre o desempenho, optou-se por aplicar o modelo de Redes de Cooperação sobre o Desempenho Organizacional, apresentado na Figura 36.

Com um coeficiente de caminho positivo, forte e significativo, o poder explanatório das redes de cooperação sobre o desempenho organizacional foi de 68,2% com coeficiente de caminho positivo, forte e significativo de 0,826.

Apresentada toda a sequência lógica para construção do modelo de avaliação dos ativos intangíveis e das redes de cooperação com o desempenho organizacional, chega-se ao modelo final proposto neste estudo. Ao verificar as cargas fatoriais das 39 variáveis observáveis, nota-se que há variáveis com carga fatorial inferior a 0,600, tolerável neste estudo. Para adequação do modelo, verifica-se a necessidade de exclusão de duas das quatro dimensões do capital psicológico, a persistência e o otimismo; esse fato pode ser reflexo da pandemia de COVID-19 no psicológico das pessoas. Silva *et al.* (2022) apresentam que o atual contexto da pandemia tem impactado a saúde mental das pessoas, intensificando possíveis crises de pânico, causando isolamento social e alterando o otimismo das pessoas em relação ao atingimento dos objetivos pessoais e profissionais. Diante do exposto, verifica-se que, direta ou indiretamente, a pandemia tem impactado o capital psicológico, conseqüentemente, a geração de ativo

intangível e o desempenho das empresas; ou seja, a não significância dessas dimensões como geradores de ativo intangível pode ser reflexo disso, fato que pode ser validado no pós-pandemia para confirmar ou refutar essa proposição.

O modelo proposto neste estudo, representado na Figura 18, utiliza-se da mediação das redes de cooperação na geração de ativo intangível e sua consequente influência sobre a vantagem competitiva operacionalizada pelo desempenho organizacional. Nota-se que tal mediação tem um impacto menor na vantagem competitiva do que quando tratado de forma conjunta. Na Figura 37, é demonstrado o modelo final deste estudo, com poder explanatório de 70,20%.

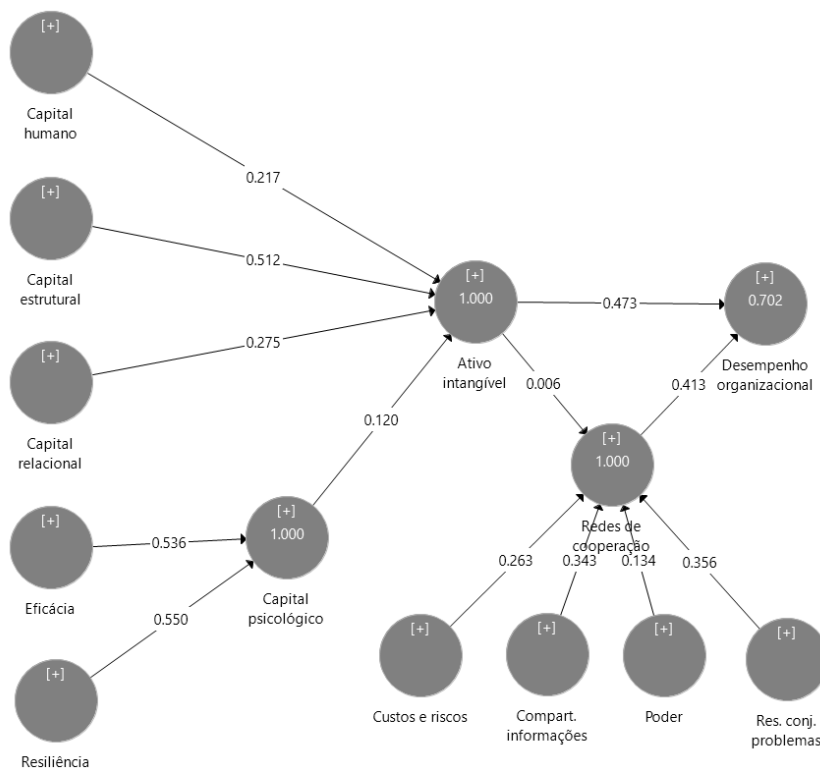


Figura 37 – Modelo proposto

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A coeficiente de caminho do Ativo Intangível é positivo e significativo (0,473) e, nas Redes de Cooperação, é positivo e significativo (0,413). A avaliação das hipóteses pelo critério de $p\text{-value} < 0,10$ encontra-se resumida na Tabela 9.

Tabela 9:
Avaliação das hipóteses

Caminhos	Hipóteses	Coefficiente	p-value	Signif.	Resultado
Eficácia > Capital psicológico	H1a	0,536	0,000	Sim*	Aceitar
Persistência > Capital psicológico	H1b	0,000	0,000	Não	Rejeitar
Resiliência > Capital psicológico	H1c	0,550	0,000	Sim*	Aceitar
Otimismo > Capital psicológico	H1d	0,000	0,000	Não	Rejeitar
Capital humano > Ativo intangível	H2a	0,217	0,000	Sim*	Aceitar
Capital estrutural > Ativo intangível	H2b	0,512	0,000	Sim*	Aceitar
Capital relacional > Ativo intangível	H2c	0,275	0,000	Sim*	Aceitar
Capital psicológico > Ativo intangível	H2d	0,120	0,000	Sim*	Aceitar
Poder > Redes de cooperação	H3a	0,134	0,000	Sim*	Aceitar
Res. Conj. problemas > Redes de cooperação	H3b	0,356	0,000	Sim*	Aceitar
Compart. de informações > Redes de cooperação	H3c	0,343	0,000	Sim*	Aceitar
Custos e riscos > Redes de cooperação	H3d	0,263	0,000	Sim*	Aceitar
Ativo intangível > Vantagem competitiva	H4	0,473	0,000	Sim*	Aceitar
Ativo intangível > Redes > Vantagem competitiva (Direto)	H5	0,413	0,000	Sim**	Aceitar
Ativo intangível > Redes > Vantagem competitiva (Indireto)	H5	0,886	0,000	Sim**	Aceitar

Nota: * significante a 0,001, ** significante a 0,010

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Dada a decomposição da Hipótese H1 em quatro, com o intuito de analisar de forma isolada a capacidade de geração de ativos intangíveis pelo capital psicológico, nota-se que, em relação aos estudos de Tefera e Hunsaker (2021a) e Tefera e Hunsaker (2021b), o presente estudo também apresentou confiabilidade composta superior a 0,7. A diferença efetiva-se na significância de duas das quatro dimensões; as dimensões persistência e otimismo não apresentaram significância, fato que pode ser parcialmente respondido pelo impacto da pandemia no psicológico dos indivíduos. Por fim, nota-se uma evolução no poder explanatório do modelo, que, no estudo anterior, apresentou 13,50% e, agora, apresenta 22,90%, com melhora no coeficiente de caminho.

Ao incrementar a dimensão Capital Psicológico, hipótese H2d, verifica-se se o capital psicológico é passível de geração significativa de ativo intangível, capaz de gerar vantagem competitiva para a empresa. Ao adaptar o modelo de Bontis (1998), adicionando a dimensão do capital psicológico, é capaz de verificar que o poder explanatório teve uma leve redução, de 69,40% para 69,30%, fato que pode ter influência na falta ou redução da geração de ativo intangível em virtude do contexto econômico desfavorável e da pandemia de COVID-19. Verifica-se que houve prejuízo na geração de vantagem competitiva em virtude do capital psicológico e do capital humano, sendo o capital estrutural e relacional responsável pela geração de vantagem competitiva.

Em conjunto ao capital psicológico, um dos diferenciais deste estudo é a adição das redes de cooperação como fonte de geração de vantagem competitiva para a empresa. Diante do exposto, ao analisar as dimensões das redes de cooperação, é possível identificar que há geração de vantagem competitiva de forma isolada. Ao aplicar o modelo das dimensões das redes de cooperação, com a aplicação de variáveis de segunda ordem, ou seja, construto de ordem superior, apresentou um poder explanatório do desempenho organizacional em 68,20%. Pode-se verificar que os resultados condizem com a realidade da empresa, em que o compartilhamento de informações e a resolução conjunta de problemas estão mais presentes, visto que os custos e riscos normalmente estão centralizadas na empresa e há pouca influência de poder e competitividade. Por fim, pode-se verificar que os desdobramentos da hipótese H3 foram significativos, demonstrando, assim, que empresas que se utilizam de canais de distribuição ou por franqueamento de suas operações podem se beneficiar dessas relações para geração de vantagem competitiva.

Ao aplicar o modelo proposto neste estudo, verifica-se que o ativo intangível mediado pelas redes de cooperação é capaz de gerar vantagem competitiva, no entanto, durante o processo de modelagem, foi possível identificar que, ao uni-las em uma só dimensão, por meio do construto de ordem superior, foi capaz de identificar um poder explanatório maior e com coeficiente de caminho ainda mais forte do que o modelo original; destaca-se, então, que esse novo modelo pode gerar resultados mais robustos. No Apêndice B, aqui identificado como Ativo Intangível Cooperado, pode-se abrir uma nova frente para analisar se as redes de cooperação e o ativo intangível são capazes de gerar influência sobre o capital social.

Na Tabela 9, há destaque das dimensões Persistência e Otimismo do constructo Capital Psicológico; tais dimensões tiveram, em suas variáveis observáveis, cargas fatoriais insatisfatórias, logo, foram removidas do modelo e, conseqüentemente, foram consideradas sem significância na validação das hipóteses, fato justificado pelo contexto interno de falta de objetivos e metas claros, retenção de talentos e de capacitação dos empregados, externamente pelo contexto de interferências dos canais de distribuição e da COVID-19, que afetou negativamente a geração de capital psicológico dentro das empresas.

Para comparar os resultados deste estudo, faz-se necessário exercê-lo em etapas, visto a adição de novas dimensões ao modelo final. Em relação ao ativo intangível antes da adição do capital psicológico, ao analisar os resultados apresentados com os estudos anteriores, nota-se um aumento do R^2 dos capitais estrutural e relacional, um aumento de 10% no capital estrutural em relação ao maior resultado anterior, de Peinado (2016). Já o capital relacional,

obteve um aumento de 6,20% sobre o mesmo estudo anterior, resultado já maior que dos demais estudos anteriores. Face a isso, obteve-se uma redução no desempenho organizacional, de 3% sobre o resultado do estudo de Peinado (2016), entretanto, superior aos estudos de Bontis (1998), Bontis *et al.* (2000), Sharabati *et al.* (2010) e Mention e Bontis (2013). Por fim, um ponto a ser ressaltado é a não significância das interações implementadas por Peinado (2016) no modelo, aqui, denominado clássico, iniciado por Bontis (1998).

Ao analisar o capital psicológico de forma isolada, verifica-se um aumento no poder explanatório do desempenho organizacional, de 13,50%, de Tefera e Hunsaker (2021a), para 22,90% neste estudo. Já os coeficientes de caminho, permaneceram positivos; na eficácia, houve uma variação de 0,336 para 0,342; persistência de 0,378 para 0,454; resiliência de 0,241 para 0,234; e otimismo de 0,224 para 0,164. Ou seja, as duas primeiras dimensões obtiveram crescimento, enquanto as duas últimas receberam redução, fato que pode ser justificado pelo pessimismo gerado pela pandemia de COVID-19, dentre outros fatores já apresentados anteriormente. Entende-se resiliência como a capacidade de adaptar-se à mudança, característica que combina com a persistência para que seja possível adaptar-se. Desde 2019, com o agravamento do estado de pandemia, gerando isolamento social, conseqüentemente aumento inflacionário e redução no poder de compra, o pessimismo em relação ao atingimento dos objetivos acaba impactando diretamente a capacidade das empresas em geração de ativo intangível.

Ao remover as interações entre as dimensões do ativo intangível, proposta por Peinado (2016) e apresentada na Figura 32, e a adição do capital psicológico, proposto por Tefera e Hunsaker (2021b), conforme Figura 34, verifica-se que o poder explanatório da vantagem competitiva, aqui operacionalizada pelo desempenho organizacional, apresentou 69,30% e que o Capital Humano e o Capital Psicológico demonstraram coeficientes negativos em relação ao desempenho. Os valores de R^2 ficaram em 63,6%, para o capital estrutural; 66,66%, para o capital relacional; e 36,40%, para o capital psicológico. Verifica-se que, ao aplicar o modelo original proposto por Tefera e Hunsaker (2021b), presente na Figura 37, as dimensões Persistência e Otimismo do capital psicológico não apresentaram significância, sendo removidas do modelo.

Em conjunto ao capital psicológico, a adição das redes de cooperação, na construção do modelo conceitual, completa o diferencial proposto por este estudo e, em virtude disso, optou-se por aplicar um modelo prévio, levando em conta as dimensões das redes de cooperação (custos e riscos, compartilhamento de informações, poder e competitividade e resolução

conjunta de problemas) sobre o desempenho, visto que se analisou também, de forma isolada, as dimensões do ativo intangível sobre o desempenho organizacional. Obteve-se um poder explanatório de 70,20% das redes de cooperação sobre o desempenho, com coeficiente de caminho positivo e significativo.

Por fim, chegou-se ao modelo final proposto neste estudo, apresentado na Figura 37, utilizando-se de variável de ordem superior. Primeiramente, verificam-se as dimensões do capital psicológico, em primeira ordem; na sequência, foram apuradas as três dimensões do ativo intangível, amplamente utilizados na literatura (estrutural, relacional e humano), com a adição dessa variável de segunda ordem capital psicológico. À parte, verificam-se as interações das dimensões e seu efeito nas redes de cooperação para que seja possível verificar a influência do ativo intangível, moderado pelas redes de cooperação sobre o desempenho organizacional.

O poder explanatório do desempenho organizacional nesse cenário foi de 70,20%, com coeficiente de caminho positivo e significativo, em que o ativo intangível apresentou 0,473 e as redes de cooperação 0,413. Segundo Bido e Silva (2019), a mediação divide-se em mediação parcial e total. Quando o efeito direto não possui significância e o efeito indireto possui, classifica-se como total; caso ambos apresentem significância, classifica-se como parcial. Ao avaliar a mediação, nota-se que há significância no efeito direto e no efeito indireto, o que caracteriza mediação parcial.

Os resultados podem ser complementados com a Figura 38, que relaciona os efeitos totais (ativo intangível e redes de cooperação) com a vantagem competitiva (operacionalizada pelo desempenho organizacional). Nota-se que os ativos intangíveis, seguidos pelas redes de cooperação e pela dimensão do capital estrutural, destacam-se das demais. Ou seja, é percebido que as redes de cooperação são capazes de gerar vantagem competitiva, da mesma forma que o ativo intangível, principalmente pela estrutura fornecida pela empresa por meio da dimensão do capital estrutural.

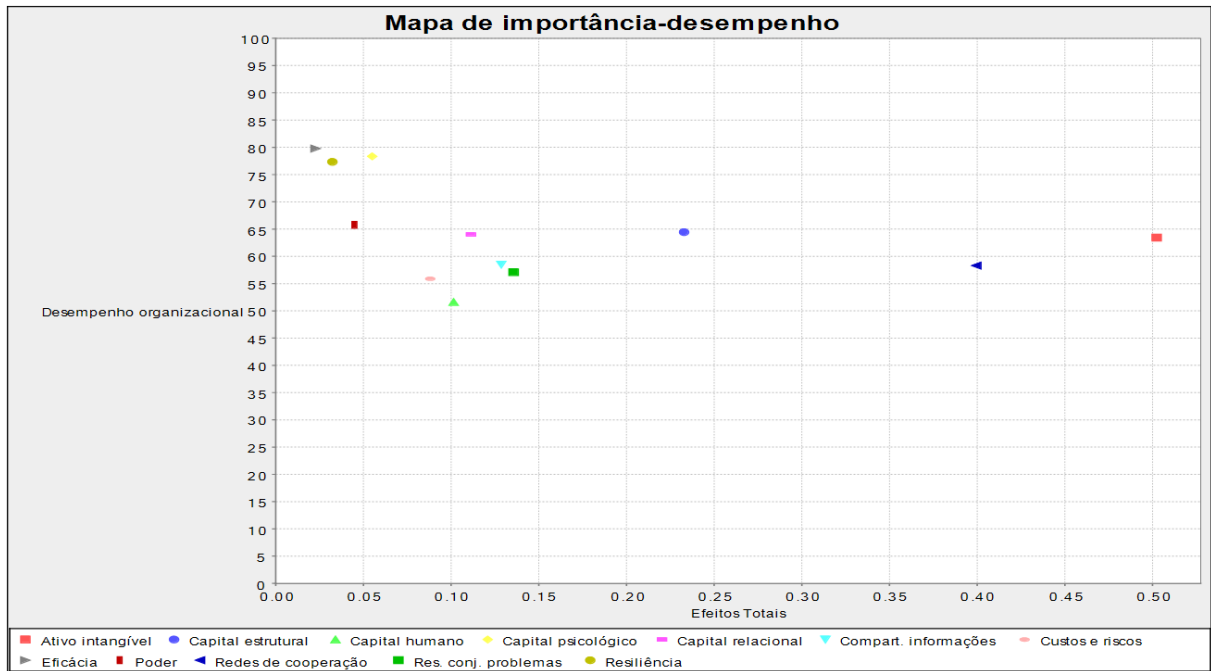


Figura 38 – Mapa de importância-desempenho

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A partir da análise descritiva, efetivada na seção anterior, notou-se que há diversos pontos de desenvolvimento pelos quais a empresa deverá passar para melhoria desses indicadores. Ao trazer isso para a modelagem de equações estruturais, demonstra-se que o capital humano e o capital psicológico afetam o desempenho e que apresentaram caminhos opostos para os respondentes, enquanto, ao avaliar o capital humano, ou seja, a opinião deste sobre os terceiros, notam-se pontos a melhorar, inclusive com as variáveis observáveis com as piores médias. Em contrapartida a isso, o capital psicológico, analisando o respondente por si só, de forma individual, não evidencia problemas, o que remete que o respondente nota o problema na gestão do capital humano na empresa, porém, não consegue enxergar se faz parte da causa desses problemas.

Com o possível esfriamento dos efeitos da pandemia, fatos que já são notáveis em contexto micro e macroeconômico, pode-se pensar em melhorias nos indicadores das dimensões do capital psicológico. No entanto, com a declaração de guerra entre a Rússia e a Ucrânica, haverá reflexos econômicos e de abastecimento por tempo indeterminado, gerando influencia nesse cenário de melhora. Diante do exposto, destaca-se a necessidade da remoção das dimensões Persistência e Otimismo do capital psicológico; tal ação remete que, devido à falta de persistência e ao pessimismo por parte dos respondentes, isso reflete em um capital humano com baixas médias. No entanto, isso não se manifesta no capital estrutural e relacional,

com médias mais altas, remetendo que a empresa possui uma estrutura e uma rede de alianças estratégicas, capazes de impulsionar o resultado de longo prazo da empresa. Apresentados o perfil dos respondentes, a estatística descritiva e a aplicação de modelagem de equações estruturais, de forma isolada, incrementando até chegar ao modelo final, passa-se para a seção que apresentará as contribuições práticas para a empresa objeto deste estudo.

7 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Avaliar bens físicos já pode ser considerado um trabalho árduo em muitas das situações, agora, avaliar a construção de ativos intangíveis dentro de uma empresa de segmento, que demanda significativamente de bens incorpóreos, pode ser ainda mais complexo. Visto isso, aplicar uma análise a respeito disso, por meio de parecer técnico, faz-se necessário para avaliar se a empresa está ou não seguindo uma direção de continuidade e crescimento.

Para compreensão do que pode ser considerado uma contribuição para a empresa, faz-se necessária a apresentação da sua missão, visão e valores. A empresa objeto deste estudo tem como missão “Inovar a cada dia, tornando nossos produtos mais práticos e eficientes dia a dia, antecipando o futuro para a realidade de hoje dentro das empresas”, ou seja, para ela, inovar, principalmente de forma incremental, é uma estratégia de crescimento. Já sua visão: “Estar entre as principais empresas de *software* do país até 2025, destacando-se nos ramos que atua, sendo reconhecida pela expertise de seus produtos e pelo profissionalismo de seus colaboradores”, remete que o crescimento econômico e financeiro está entre os objetivos da empresa; isso efetivar-se-á por meio de otimização de seu portfólio de produtos, gerando necessidade de capacitação de sua equipe para que ela seja eficiente, criativa e inovadora.

Apresentados os elementos-chave que a empresa almeja e tem como premissa, faz-se necessário evidenciar os primeiros achados presentes na seção anterior. É preciso haver a constituição de uma equipe capaz de avaliar, ao mesmo tempo, o crescimento dos produtos já estabelecidos no mercado, tais como gerar esforços para sanar problemas de comunicação, instituir processos otimizados, organizar rotinas de treinamento e realizar otimização na gestão de contratações.

Uma empresa na área de tecnologia da informação investe grande parte das suas receitas com pessoal, maior fonte de custo da empresa e de suma importância para continuidade das operações; pessoal qualificado e com potencial de crescimento é capaz de criar, inovar e dar manutenção aos produtos de forma mais ágil. Com isso, gera-se um diferencial competitivo e benefícios econômicos futuros, requisito para considerá-lo inicialmente como um ativo intangível. É importante haver relação com parceiros de negócios, seja na comercialização dos produtos, como no aumento do portfólio de soluções com aliados estratégicos, o que complementa o potencial de geração de receita e, conseqüentemente, promove crescimento econômico. Uma infraestrutura robusta permite ambientes confortáveis e aptos para realização das atividades, em conjunto a um setor de recrutamento e seleção capaz de identificar

capacidades individuais; assim, é possível dimensionar o potencial de capital psicológico. Por fim, diante de tudo que foi demonstrado, só é possível considerar um ativo intangível como tal quando pode ser persistido, ou seja, quando sai da cabeça das pessoas e se torna processos, produtos e outras formas de tirar do indivíduo o potencial de geração de benefícios econômicos futuros.

Diante do exposto, coletar a percepção da equipe interna da empresa, tais como os parceiros e alianças estratégicas, pode ser capaz de operacionalizar uma rotina periódica e sistemática de mensurar essa evolução no decorrer do tempo. Nesta pesquisa, utilizam-se as dimensões clássicas e amplamente consideradas para mensuração do ativo intangível (humano, estrutural e relacional), adicionando uma nova dimensão que, segundo a literatura internacional, pode ser considerado um diferencial competitivo, incluindo uma forma de fazer negócios na área de tecnologia da informação, a partir de uma rede de cooperação. A partir do resultado capturado com instrumento de pesquisa, foi possível verificar variáveis observáveis com potenciais problemas e diferenciais competitivos.

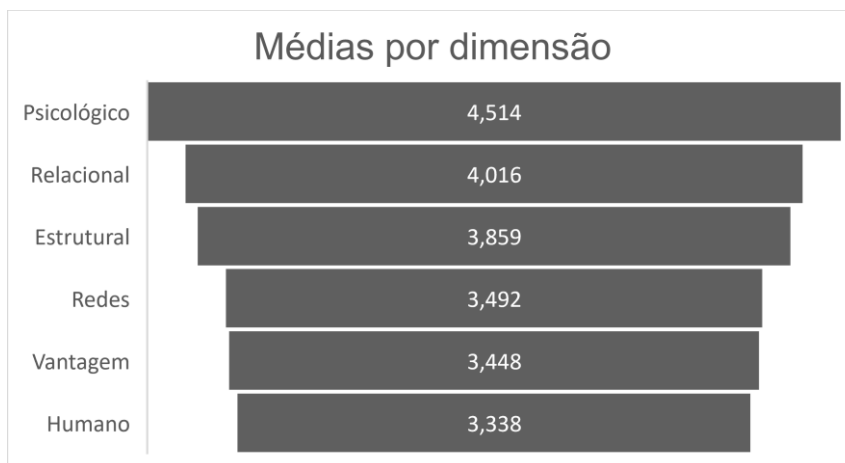


Figura 39 – Médias por dimensão

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A Figura 39 apresenta as médias por dimensão, com o intuito de avaliar quais dimensões a empresa possui como ponto forte, os pontos de desenvolvimento e de melhoria. Nota-se que o capital psicológico possui as maiores médias, em face ao capital humano com as piores médias; tal comportamento pode remeter ao fato de que os respondentes avaliaram a si (capital psicológico) de forma superestimada em relação ao capital humano, ao invés de avaliar os respondentes como um todo. Em resumo, ao avaliar a si mesmo, notam-se maiores qualidades; já, quando se avalia o potencial dos demais, há uma avaliação mais crítica. Cabe, aqui, a proposição de verificação da literatura, com o objetivo de verificar se há outras formas

de medir o capital psicológico, sem a utilização de variáveis que avaliem o indivíduo a si mesmo. Reforça-se que as variáveis constituídas no constructo se basearam na literatura nacional e internacional disponível, amplamente validadas, e que, com isso, há embasamento, sugerindo apenas que poderá existir viés na coleta pela autoavaliação.

Pode-se verificar que o capital relacional se sobressai, remetendo que o modo de se fazer negócios da empresa, por meio de alianças estratégicas, é visto como um diferencial competitivo entre as dimensões. Outra informação, que pode ser extraída dessas médias, é que apenas duas das seis dimensões ficaram acima da mediana (4), o que revela atenção por parte da administração da empresa.

Tabela 10:
Variáveis observáveis abaixo da mediana

Variável	Média
Capital Humano	
CH2 - No seu entendimento, a realização de treinamentos para atualização de habilidades fornecido pela empresa é superior à dos concorrentes	2,627
CH1 - Quando um empregado deixa a empresa, a empresa possui um programa de treinamento efetivo de sucessores em comparação aos concorrentes	2,88
CH5 - A forma como o setor de recrutamento age é melhor do que a concorrência para encontrar melhores candidatos	2,907
CH4 - Quando comparada aos concorrentes, os empregados estão satisfeitos com a empresa	3,093
CH8 - Analisando rotatividade (turnover), a empresa possui um indicador mais baixo do que os principais concorrentes	3,187
CH3 - Na sua visão, os empregados da empresa são mais criativos do que os da concorrência	3,613
Capital Estrutural	
CE9 - A empresa possui processos internos bem definidos	3,413
CE3 - Os sistemas internos e procedimentos dão suporte à inovação	3,6
CE1 - A empresa é mais eficiente na entrega das demandas em relação aos concorrentes	3,693
CE8 - O formato de canais de distribuição da empresa se destaca em relação aos concorrentes	3,72
Capital Relacional	
CR6 - A forma como os sócios tomam as decisões e a unidade de propósitos na empresa é mais eficiente do que a dos concorrentes	3,547
CR3 - Se comparado com a concorrência, a comunicação interna da empresa é satisfatória	3,573
CR5 - Levando em conta os concorrentes e o mercado de atuação, a empresa é independente de atividades e conhecimento de terceiros, ou seja, para que ela consiga operar não possui dependência que inviabilize sua operação	3,8
CE5 - A empresa aprimora continuamente os processos de trabalho	3,907
Redes de cooperação	
RC7 - A empresa é mais inovadora do que os principais concorrentes	3
RC9 - Há desenvolvimento e envolvimento dos canais de forma conjunta na definição dos processos	3,147
RC5 - O investimento em marketing e propaganda na empresa é aplicada de forma mais adequada do que nos concorrentes	3,173
RC12 - Os riscos e custos entre empresa e canais de venda é dividido de forma mais igualitária do que na concorrência	3,347
RC1 - A gestão dos canais de venda na empresa é mais confiável do que a dos principais concorrentes	3,36
RC10 - A forma em que os problemas são resolvidos entre a empresa e canais de venda é mais efetivo que dos concorrentes	3,467
RC11 - O compartilhamento de informações entre empresa e canais é mais eficiente do que nos principais concorrentes	3,467

RC8 - A liberdade na empresa para troca entre os canais de venda é superior à dos concorrentes	3,507
RC3 - Os canais conhecem claramente os objetivos da empresa, mais até do que os canais de outros concorrentes	3,56
RC2 - Comparado aos concorrentes, os responsáveis pela área de canais possuem credibilidade para o exercício da função	3,693
RC4 - O nível de participação dos canais (parceiros de negócios) nas decisões da empresa é relevante	3,707
RC6 - O portfólio de produtos e serviços da empresa é superior à dos concorrentes	3,947

Desempenho organizacional

DO9 - A empresa investe mais que a concorrência para ter empregados mais qualificados	2,48
DO8 - A empresa tem maior satisfação dos empregados	3,227
DO2 - A empresa é mais lucrativa do que os concorrentes	3,307
DO5 - A empresa é mais eficiente no uso dos recursos do que a concorrência	3,333
DO12 - A carteira de clientes da empresa cresce mais que os concorrentes	3,387
DO6 - A empresa tem os processos internos orientados para a qualidade	3,587
DO4 - A empresa fornece produtos com qualidade superior a concorrência	3,6
DO10 - A empresa possui empregados mais criativos e inovadores do que a concorrência	3,613
DO7 - A empresa desenvolve soluções em software mais rápido do que a concorrência	3,693
DO1 - A empresa está crescendo rápido em relação as concorrentes próximas.	3,733
DO11 - A empresa possui uma estrutura de custos enxuta em relação aos principais concorrentes	3,747
DO3 - Comparado aos concorrentes, a empresa tem melhor sucesso e desempenho nos negócios	3,627

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Ao observar os dados contidos na Tabela 10, cinco das 10 variáveis com os piores indicadores enquadram-se no Capital Humano, ou seja, a dimensão Capital Humano deve demandar os maiores esforços para que, com isso, impacte positivamente nos resultados da empresa. Ao analisar o lado contrário, seis das 10 variáveis com as melhores médias enquadram-se no capital psicológico, que, ao avaliar a modelagem de equações estruturais, apresenta resultado não significativo, logo, a variável com melhor desempenho, excluindo o capital psicológico, é a “CR4 - A adoção de práticas de inovação que caracterizem a empresa como estando entre os líderes no conhecimento e na implementação de novas tecnologias é essencial para a obtenção de bons resultados”, da “CH6 - Os empregados são estimulados a expressar suas opiniões em discussões em grupo” e da “CR2 - Comparado aos concorrentes, a empresa possui maior foco sobre o cliente, buscando a maior criação de valor possível ao público atendido”, ou seja, a empresa investe em práticas voltadas à inovação, estimula que os empregados expressem suas opiniões e, com isso, consegue instigar um maior foco sobre a resolução de problema nos clientes.

Apresentados os pontos de atenção, recomenda-se à empresa observada as seguintes atividades:

- a) construção de planos de ação com o intuito de investigar as variáveis que apresentaram as piores médias e as maiores, visto que podem estar superestimadas;

- b) reuniões mensais entre direção e coordenação com o intuito de avaliar as ações em andamento e planejar ações criadas nos itens acima;
- c) institucionalização de equipe responsável pelos processos de inovação dentro da empresa;
- d) institucionalização de equipe responsável pela capacitação e treinamentos internos e externos.

Desse modo, a contribuição prática deste estudo é o esclarecimento, evidenciação e explanação sobre os ativos intangíveis e as redes de cooperação como fonte de melhoria na vantagem competitiva, operacionalizada pelo desempenho organizacional. Por fim, tal estudo pode ser replicado para empresas do mesmo segmento e, com isso, pode gerar um arcabouço teórico para comparação entre as amostras, verificando, assim, se o mesmo comportamento apresentado nessa empresa pode ser replicado para as demais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das dimensões do ativo intangível trata das relações externas, o capital relacional, em que é possível averiguar a criação de vantagem competitiva nas relações com *stakeholders* externos. E uma forma de operacionaliza-lo é buscar em alianças estratégicas um caminho para otimizar a vantagem competitiva, com isso, a adição de redes de cooperação no modelo amplia a visão dos negócios da empresa e proporciona uma visão de como a cooperação pode ser utilizada para o crescimento orgânico da empresa a longo prazo. Por fim, em um cenário complexo de inovações tecnológicas, ambientes remotos de trabalho e mercado escasso para contratações, analisar o capital psicológico é uma alternativa para alcançar um poder explanatório mais amplo.

Ao verificar o efeito da cooperação na associação entre o ativo intangível e a vantagem competitiva em um ambiente de *franchising*, foi possível constatar a relevância do tema, pois foi possível identificar pontos falhos na empresa objeto deste estudo, as quais podem estar ocorrendo em outras empresas desse segmento ou de outros. Diante do exposto, justifica-se a relevância deste estudo e de estudos futuros que utilizem a mesma abordagem. Além disso, foi possível verificar pontos que precisam de adequações para atendimento da visão e missão. Por fim, ao organizar, de maneira cronológica, os modelos, foi possível verificar a influência de cada modelo na vantagem competitiva, operacionalizada pelo desempenho organizacional, tal

como capital psicológico, redes de cooperação e todas as dimensões do ativo intangível sobre a vantagem competitiva.

O modelo proposto observou a mediação das redes de cooperação sobre o ativo intangível, verificando que ambas, de forma individual e conjunta, são capazes de gerar vantagem competitiva. Em um contexto no qual a economia mundial foi afetada pela COVID-19, ambientes remotos de trabalho foram necessários, além de investigar o capital psicológico como dimensão do ativo intangível, visto que permite verificar a geração e destruição de vantagem competitiva. Identificou-se que o modelo de negócio utilizado pela empresa proporciona geração de vantagem competitiva por meio das redes de cooperação, trabalhando em conjunto com as dimensões do ativo intangível. Outro ponto a destacar é o fato do uso do construto de ordem superior, o qual é capaz de evidenciar as interações entre dimensões de primeira, segunda e terceira ordem.

Ao realizar a aplicação do modelo de Bontis (1998), com a adição do capital psicológico, nota-se significância em todas as dimensões; ainda, verifica-se que o capital humano e psicológico, nesta amostra, apresenta coeficientes de caminho negativos para a vantagem competitiva. Um ponto de destaque é que as dimensões Persistência e Otimismo do capital psicológico não apresentaram significância, o que pode ser avaliado como reflexo da pandemia de COVID-19 e reflexos iniciais da guerra entre Rússia e Ucrânia, gerando aumento de índices inflacionários, desmotivação das pessoas em relação aos seus objetivos e pessimismo em relação ao futuro.

A contribuição para a empresa é a adição da dimensão do capital psicológico, que vai além do que as pessoas sabem, mas abrange o que elas são. Além disso, fornece um diagnóstico e apontamentos de melhorias relevantes para gerenciamento, operacionalizando o desempenho organizacional como fonte de vantagem competitiva. Ao ampliar a contribuição para outras empresas, o presente estudo proporciona um novo modelo, utilizando bases dos estudos anteriores, além de retomar o uso da dimensão capital psicológico e adicionando as redes de cooperação como otimizadoras do Ativo Intangível à vantagem competitiva .

Quanto às limitações, tem-se que, em virtude da amostra coletada, não é possível generalizar os resultados para o segmento avaliado, a tecnologia da informação, pois trata-se de um estudo de caso. E, por ser um parecer técnico vinculado a uma empresa em específico, tem limitação de fornecer o diagnóstico e sugestões de melhoria e não de implementar ou realizar ações para melhoria dos processos dentro da empresa estudada.

Dado que o modelo e as hipóteses de pesquisa foram confirmadas, pode-se afirmar que o ativo intangível otimizado pela cooperação produz vantagem competitiva. Optou-se por complementar a análise com os dados da empresa por meio do termômetro de Kanitz (1978).

No presente estudo, para facilitar a identificação e geração de ativos intangíveis, os capitais intangíveis foram classificados mediante adaptação do termômetro de Kanitz (1978). Verifica-se, no capital humano e estrutural, uma predominância da zona de penumbra, ou seja, a produção de geração de ativo intangível ficou na zona nula. Conforme já apontado, a dimensão do capital psicológico apresenta apenas variáveis enquadradas como boas ou muito boas; pelo critério do termômetro de Kanitz (1978), conclui-se que o capital psicológico é capaz de gerar ativo intangível. Por fim, finalizando os ativos intangíveis, o capital relacional apresenta indicadores semelhantes ao capital estrutural, ou seja, ativo intangível em situação de penumbra.

Como o modelo proposto foi significativo e indicou que é capaz de avaliar se há vantagem competitiva, quando observado o ativo intangível, inclui o capital psicológico e a cooperação para determinar a vantagem competitiva. Os resultados, por meio do termômetro, indicam que a empresa está na zona de atenção em relação ao seu ativo intangível; isso poderá produzir inércia quanto ao seu desempenho superior, ou seja, a empresa não produzirá liderança de mercado e nem diferencial competitivo, estagnando sua vantagem competitiva. Esse diagnóstico permite recomendar algumas ações para melhoria da zona de penumbra, a fim de não se produzir passivos intangíveis e a empresa se manter na constante de *looping*.

O diagnóstico coaduna com a matriz de importância e desempenho para o conjunto de elementos avaliados no modelo, o que reforça a atenção para a revisão ou implementação de estratégias capazes de reverter a zona de desempenho estagnada, sendo possível atingir a missão da empresa, que é inovar a cada dia. Isso torna nossos produtos mais práticos e eficientes dia a dia, antecipando o futuro para a realidade de hoje dentro das empresas.

Portanto, recomenda-se, como sugestão para estudos futuros, ampliar a amostra utilizando-se do modelo proposto, em empresas que consideram redes de cooperação por *franchising* ou que optam por outro formato de redes de cooperação. O intuito dessas duas amostras seria averiguar se os resultados, relatados neste estudo, se manifestam independentemente da forma com que a empresa coopera. Por fim, ao ampliar a amostra, será possível averiguar se a criação de vantagem competitiva está significativamente ligada à junção dos ativos intangíveis e das redes de cooperação ou se foi representado apenas na amostra objeto deste estudo.

Durante o processo de construção deste modelo, foi possível identificar que o capital psicológico, de forma isolada, o ativo intangível com as quatro dimensões e as redes de cooperação são capazes de gerar vantagem competitiva para as empresas. Além disso, a mediação das redes de cooperação, no ativo intangível, afeta positivamente o desempenho organizacional. No entanto, verificou-se um achado neste processo construtivo, em que, ao combinar o ativo intangível com as redes de cooperação, aqui denominado ativo intangível cooperado, foi possível aferir um poder explanatório maior e com coeficiente de caminho forte, fato que pode trazer uma outra dimensão do ativo intangível à prova, o Capital Social. Visto isso, recomenda-se, como estudo futuro, a verificação dessa combinação como fonte de geração de capital social.

REFERÊNCIAS

- ABES (2021), “Mercado Brasileiro de *software*: panoramas e tendências”, ABES, disponível em: <https://abessoftware.com.br/wp-content/uploads/2021/08/ABES-EstudoMercadoBrasileirodeSoftware2021v02.pdf> (acessado em 09 de outubro de 2021).
- ABES (2022), “Mercado Brasileiro de *software*: panoramas e tendências”, ABES, disponível em: <https://abessoftware.com.br/download/45142/> (acessado em 18 de junho de 2022).
- ABF (2020), “Numeros do *franchising* mostrando o desempenho do setor”, ABF, disponível em: www.abf.com.br/numeros-do-franchising/ (acessado em 23 de agosto de 2021).
- Adam, C. R. (2006). Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação [PublishedVersion, Universidade Federal de Santa Maria]. <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/8339>
- Adriana da Silva, A., Almeida, R. da S. ., Souza, L. F. da C. ., Vasconcelos, N. J. G. C. de ., & Lima, M. C. da S. . (2022). Impactos psicológicos da pandemia da COVID-19 na vida de pessoas com tourette. *Conjecturas*, 22(1), 804–818. <https://doi.org/10.53660/CONJ-538-812>
- Ailawadi, KL, Lehmann, DR e Neslin, SA (2003), “Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity ”, *Journal of Marketing*, Vol. 67, pp. 1-17
- Alcaide, M. Á., Guadalajara, M. N., & De La Poza, E. (2021). Modelling it brand values supplied by consultancy service companies: Empirical evidence for differences. *Technological and Economic Development of Economy*, 27(1), 120-148. doi:10.3846/tede.2020.13755
- Alon, I., Apriliyanti, I. D., & Henriquez Parodi, M. C. (2021). A systematic review of international *franchising*. *Multinational Business Review*, 29(1), 43-69. doi:10.1108/MBR-01-2020-0019
- Anani-Bossman, A. A. (2020). Role of Public Relations in Corporate Reputation Management: A Study of PR Practitioners in Selected Multinational Organisations in Ghana. *Corporate Reputation Review*. doi:10.1057/s41299-020-00105-1
- Anderson, Justin. 2011. Measuring the financial value of brand equity: the perpetuity perspective. *Journal of Business Administration* Conectados 10: 1-11
- Antunes, M. T. P., da Silva, L. C. P., & Saiki, T. G. Evidenciação dos Ativos Intangíveis (Capital Intelectual) por empresas brasileiras à luz da Lei 11.638/07. Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1033>
- Baierle, I. C., Schaefer, J. L., Sellitto, M. A., Fava, L. P., Furtado, J. C., & Nara, E. O. B. (2020). Moona software for survey classification and evaluation of criteria to support

- decision-making for properties portfolio. *International Journal of Strategic Property Management*, 24(4), 226-236. doi:10.3846/ijspm.2020.12338
- Baluku, MM, Kikooma, JF e Kibanja, GM (2016), “Psychological capital and the startup capital - relação de sucesso empresarial ”, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 28 No. 1, pp. 27-54.
- Bank, Semra, Evrim Yzar e Ugur Sivri. 2020. “The portfolios with strong brand value: More returns? Lower risk?”, *Borsa Istanbul Análise* 20: 64–79.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. In. Barney, J. B.; Clark, D. N. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press, 2007.
- Baruah, L., & Panda, N. M. (2020). Measuring corporate reputation: a comprehensive model with enhanced objectivity. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(2), 139-161. doi:10.1108/APJBA-10-2019-0215
- Beckers, S. F. M., van Doorn, J., & Verhoef, P. C. (2018). Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value [Article]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(3), 366-383. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0539-4>
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128– 137.
- Beuren, I. M. (2010). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Bharadwaj, N., Hanssens, D. M., & Rao, R. K. S. (2020). Corporate brand value and cash holdings. *Journal of Brand Management*, 27(4), 408-420. doi:10.1057/s41262-020-00188-5
- Bharadwaj, A. S., Bharadwaj, S. G., & Konsynski, B. R. (1999). Information technology effects on firm performance as measured by Tobin's q [Review]. *Management Science*, 45(7), 1008-1024. <https://doi.org/10.1287/mnsc.45.7.1008>
- Bharadwaj, N., Hanssens, D. M., & Rao, R. K. S. (2020). Corporate brand value and cash holdings. *Journal of Brand Management*, 27(4), 408-420. doi:10.1057/s41262-020-00188-5
- Bido, D.S., & da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 1-31. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Brauers, W. K. M., Zavadskas, E. K., & Lepkova, N. (2017). The future of facilities management in lithuania. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 20(1), 98-115.

- Bretas, V. P. G., & Alon, I. (2020). *Franchising in Brazil: foreign entrants build a presence. Journal of Business Strategy*. doi:10.1108/JBS-03-2020-0051
- Briozzo, R., & Musetti, M. (2015). Método multicritério de tomada de decisão: aplicação ao caso da localização espacial de uma Unidade de Pronto Atendimento – UPA 24 h. *Gestão & Produção*, 22. doi:10.1590/0104-530X975-13
- BONTIS, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and model. *Management Decision*, Bingley, v. 36 n. 2, p. 63-76, Feb. 1998.
- Cabrita, M. D. R., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43(13), 212-237.
- Chan, Louis, Joseph Lakonishok e Theodore Sougiannis. 2001. The stock market valuation of research and development expenditures. *The Journal of Finance* 56: 2431–56.
- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective [Article]. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.013>
- Comitê de pronunciamentos contábeis. Pronunciamento Técnico CPC 04 – Ativo Intangível. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/pdf/CPC04_R1.pdf> Acessado em: 25/08/2021.
- Copeland, t.; Koller, t.; Murrin, j. Avaliação de empresas – valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.
- Commer, P., Sci, S., Ali, F., & Muqadas, S. (2015). The Impact of Brand Equity on Brand Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction.
- Cordeiro, A. S. G., & Almeida, V. O. (2011). *Capital Intelectual e desempenho organizacional no sector farmacêutico português* (Master's thesis, ISMT).
- Coser, A. Modelo para análise da influência do capital intelectual sobre a performance dos projetos de *software*, 2012, 220f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.
- Demirakos, E. G; strong, N. C.; Walker, M. What valuation models do analysts use? *Accounting Horizons*, Washington, v. 18, n. 4, p. 221-240, Dec. 2004.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.doi:<https://doi.org/10.1111/j.14682370.2006.00118.x>

- Fragoso, R. C. (2015). Avaliação de redes de cooperação empresarial em goiás [PublishedVersion, Pontifícia Universidade Católica de Goiás]. <http://localhost:8080/tede/handle/tede/2482>
- Flower, J. Global Financial Reporting. New York: Palgrave, 2002.
- Furrer, O., Thomas, H. & Goussevskiaia, A. (2008) The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, v. 10. n. 1, p. 1-23.
- Gao, Q., Wu, C., Wang, L. e Zhao, X. (2020), “O capital psicológico do empreendedor, criativo comportamento de inovação e desempenho empresarial”, *Fronteiras em psicologia*, Vol. 11, pág. 1651
- Gubiani, J. S. Modelo para diagnosticar a influência do capital intelectual no potencial de inovação nas universidades, 2011, 194f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- Hair Jr, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Los Angeles: Sage
- Hoang, T., Hoang, N., & Phuong, N. (2018). The impact of intellectual capital dimensions on Vietnamese information communication technology firm performance: A mediation analysis of human and social capital. *Academy of Strategic Management Journal*, 17.
- Hwang, C. L., & Yoon, K. (1981). *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. New York.
- Hendriksen, E. S.; Van Breda, M. F. Teoria da Contabilidade. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011
- Hitchner, J. R. *Financial valuation: applications and models*. 2. ed. Hoboken: Wiley, 2006.
- Hsu, P. and Chen, B. (2008), "Integrated analytic hierarchy process and entropy to develop a durable goods chain store franchisee selection model", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 20 No. 1, pp. 44-54. <https://doi.org/10.1108/13555850810844869>
- 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. (2021). Avaliação de ativos intangíveis: sistemática e validação científica no parque tecnológico itaipu brasil – pti brasil. *Advances in Scientific and Applied Accounting*. Recuperado de <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/83>
- Iriyanto, S., Suharnomo, Hidayat, M. T., & Anas, M. (2021). Do intangible assets and innovation orientation influence competitive advantages? A case study of SMEs in

- Indonesia. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 9(1), 105-115.
doi:10.13189/ujaf.2021.090111
- Kaufmann, H. R., Loureiro, S. M. C., Basile, G., & Vrontis, D. (2012). The increasing dynamics between consumers, social groups and brands. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15(4), 404–419. doi:10.1108/13522751211257088
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customerbased brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Krueger, N. (2020), “Potencial empreendedor e empreendedores potenciais: 25 anos depois”, *Jornal do Conselho Internacional para Pequenas Empresas*, Vol. 1 No. 1, pp. 52-55.
- Laghi, E., Di Marcantonio, M., Cillo, V., & Paoloni, N. (2020). The relational side of intellectual capital: an empirical study on brand value evaluation and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*. doi:10.1108/JIC-05-2020-0167
- LEV, B. Measuring the value of intellectual capital. *Ivey Business Journal*, Ontario, v. 65, n. 4, p. 16-20, Mar./Apr. 2001.
- Lima, A. C., & Carmona, C. U. (2011). Determinantes da formação do capital intelectual nas empresas produtoras de tecnologia da informação e comunicação. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 112-138.
- Lima, A., Luna, R., & Sousa, A. (2012). Evolução do Sistema de Franquias no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, 11. doi:10.5585/remark.v11i1.2261
- Liguori, EW e Pittz, TG (2020), “Estratégias para pequenas empresas: sobrevivendo prosperando na era de COVID-19”, *Jornal do Conselho Internacional para Pequenas Empresas*, Vol. 1 No. 2, pp. 106-110.
- Lugoboni, L. F., Silva, M. V., Zittei, M. V. M., Nascimento, J. O., & Murcia, F. C. S. (2021). Gestão do Capital Intelectual nos Correios. *Revista ENIAC Pesquisa*, 10(1), 155-177.
- Luthans, F. (2002) Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-75.
<http://dx.doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

- Jain, V. (2018). Application of combined MADM methods as MOORA and PSI for ranking of FMS performance factors. *Benchmarking-an International Journal*, 25(6), 1903-1920. doi:10.1108/bij-04-2017-0056
- Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., & Nyffenegger, B. (2011). Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of Marketing*, 75(4), 35–52. doi:10.1509/ jmkg.75.4.35
- Marconi, M., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Matoso, J. (2013). *Vantagem competitiva no mercado de software: o caso da Totvs*. (Dissertação de mestrado). UFPR, Curitiba, PR.
- Miciak, M. (2019). The efficiency of investment in human capital in IT enterprises. *Transportation Research Procedia*, 40, 1134-1140. doi: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.07.158>
- Oliveira, Martha Olivia Rovedder, Aline Armanini Stefanan e Mauri Leodir Lobler. 2018. Equidade de marca, risco e retorno em latim América. *Jornal de gestão de produtos e marcas* 27: 557–72.
- PALACIOS, T. M. B.; GALVÁN, R. S. Intangible measurement guidelines: a comparative study in Europe. *Journal of Intellectual Capital*, Bingley, v. 8, n. 2, p. 192-204, Apr. /jun. 2007.
- PABLOS, P. O. D. Measuring and reporting structural capital: Lessons from European learning firms. *Journal of Intellectual Capital*, v. 5, n. 4, P. 629-647, 2004.
- Pappu, R., & Quester, P. G. (2006). Does customer satisfaction lead to improved brand equity? An empirical examination of two categories of retail brands. *Journal of Product & Brand Management*, 15(1), 4–14. doi:10.1108/10610420610650837
- Peinado, Elaine Sefrian. *Intellectual capital and business performance in pharmaceutical company*. 2016. 91 f. Dissertação (Mestrado em Competitividade e Sustentabilidade) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2016.
- Peteraf, M. A.; Barney, J. B. Unraveling the Resource-based Triangle. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, p. 309-323, 2003.
- Petter, R. R. H. (2012). *Modelo para análise da competitividade de redes de cooperação horizontais de empresas* [Published Version, Universidade Tecnológica Federal do Paraná]. <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/592>
- Radonić, M., Milosavljević, M., & Knežević, S. (2021). Intangible assets as financial performance drivers of it industry: Evidence from an emerging market. *E a M: Ekonomie a Management*, 24(2), 119-135. doi:10.15240/tul/001/2021-2-008

- Rep, A. (2019). Accounting treatment of intangible assets-analysis of computer programming companies. *International Journal of E-Services and Mobile Applications*, 11(3), 61-77. doi:10.4018/IJESMA.2019070105
- Richard M. Ryan & Edward L. Deci (2000) The Darker and Brighter Sides of Human Existence: Basic Psychological Needs as a Unifying Concept, *Psychological Inquiry*, 11:4, 319-338, DOI: 10.1207/S15327965PLI1104_03
- Richardson, R. J (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance [Article]. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093. <https://doi.org/10.1002/smj.274>
- Ryan, RM e Deci, EL (2000). Motivações intrínsecas e extrínsecas: definições clássicas e novas instruções. *Psicologia Educacional Contemporânea*, 25: 1, 54–67.
- Saaty, T. L. (2013). The Modern Science of Multicriteria Decision Making and Its Practical Applications: The AHP/ANP Approach. *Operations Research*, 61(5), 1101-1118. <https://doi.org/10.1287/opre.2013.1197>
- Sallaberry, Jonatas Dutra. *Relação entre os ativos intangíveis e o valor de mercado das empresas brasileiras*. 2014. 99 f., il, color. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) —Programa Multi-institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal de Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasília, 2014.
- Schmidt, P.; Santos, J. L. *Avaliação de ativos intangíveis: goodwill, capital intelectual, marcas e patentes, propriedade intelectual, pesquisa e desenvolvimento*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 206 p.
- Sharabati, A.-A., Radi, A.-R., Nour, A., Dorra, P., & Moghrabi, P. (2013). The Effect of Intellectual Capital on Jordanian Tourism Sector's Business Performance. *American Journal of Business Management*, 2, 210-221. doi:10.11634/216796061302370
- Shiu, H. J. The application of the value added intellectual coefficient to measure corporate performance: evidence from technological firms. *International Journal of Management*, Dorset, v. 23, n. 2, p. 356-365, jun. 2006.
- Shocker, Allan D. 1991. Equidade da marca: uma perspectiva sobre seu significado e medição. Relatório da série de documentos de trabalho do Marketing Science Institute. Cambridge: *Marketing Science Institute*, pp. 91–124
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis [Article]. *Journal of Marketing*, 62(1), 2-18. <https://doi.org/10.2307/1251799>
- Stewart. T. A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- Sveiby, K. E. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Tálamo, J. R. (2008). Formação e gestão de redes de cooperação empresarial [PublishedVersion, Universidade de São Paulo].
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-11082008-173540/>
- Tatsch, M. P. (2010). Fatores de competitividade de empresas organizadas em redes de cooperação [PublishedVersion, Universidade Federal de Santa Maria].
<http://repositorio.ufsm.br/handle/1/8145>
- Tefera, C. A., & Hunsaker, W. D. (2021a). Measurement of intangible assets using higher-order construct model. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. doi:10.1108/JEEE-08-2020-0297
- Tefera, C. A., & Hunsaker, W. D. (2021b). Using psychological capital at organizational levels of study. *Journal of Advances in Management Research*. doi:10.1108/JAMR-08-2020-0179
- Tenório, F. G. Gestão de ONG's: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- Yin, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2005.
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Bortoluzzi, S. C. (2013). Avaliação de desempenho organizacional: panorama das publicações em periódicos nacionais. *Sociedade, Contabilidade e gestão*, 7(2).
- Vodák, J., Kucharčíková, A., 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada Publishing, Praha, pp. 237. Waze Mobile. 2019. [online] [cit. 01.10.2019] Disponível em: <<https://www.waze.com/sk/about>>.
- Woodroof, P. J., Deitz, G. D., Howie, K. M., & Evans, R. D. (2019). The effect of cause-related marketing on firm value: a look at Fortune's most admired all-stars [Article]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(5), 899-918.
<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00660-y>
- Wudhikarn, R. (2020). The hybrid intellectual capital valuation method. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1860798>
- Zavadskas, E. K., Antucheviciene, J., Saparauskas, J., & Turskis, Z. (2013). MCDM Methods waspas and multimoora: verification of robustness of methods when assessing alternative solutions. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 47(2), 5-20.
- Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2011). Multiple criteria decision making (mcdm) methods in economics: an overview. *Technological and Economic Development of Economy*, 17(2), 397-427. doi:10.3846/20294913.2011.593291

Zimmermannová, J. (2020). Methods in Microeconomic and Macroeconomic Issues. In V. t. P. Hájek, C. J. Hájek, P. Tominc, & J. Burian (Eds.), *Spatial Exploration of Economic Data and Methods of Interdisciplinary Analytics* (pp. 119-147). Cham: *Springer International Publishing*.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO

PESQUISA SOBRE EFEITO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NA VANTAGEM COMPETITIVA MEDIADA PELAS REDES DE COOPERAÇÃO

Prezado(a),

Esta é uma pesquisa científica desenvolvida no Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Oeste do Paraná (Unioeste – Cascavel), pelo discente Fernando Damke, sob a orientação da Professora Dra. Delci Grapegia Dal Vesco. Nesta pesquisa, pretende-se verificar junto aos empregados a percepção do efeito dos ativos intangíveis e suas dimensões na vantagem competitiva mediada pelas redes de cooperação.

Informações importantes:

- É requisito que o respondente tenha no mínimo 6 meses de empresa;
- O sigilo das respostas é assegurado com o agrupamento dos dados de maneira estatística, sem individualizá-los;
- O tempo de preenchimento do questionário é de aproximadamente 15 minutos.
- A escala de resposta é de 1 a 7, sendo que a nota 1 corresponde a discordo totalmente da afirmação com a sua empresa e 7 concordo totalmente.

Em caso de dúvidas, poderá entrar em contato pelos e-mails abaixo:

Fernando Damke – Mestrando em Administração – fernando_damke@hotmail.com

Prof. Dra. Delci Grapégia Dal Vesco – Doutora em Ciências Contábeis e
Administração

Universidade Regional de Blumenau – delcigrape@gmail.com.

INFORMAÇÕES SOCIAIS DO RESPONDENTE

Função na empresa:

Coordenador interno Empregado interno Direção Canal de vendas

Tempo de Empresa:

menor que 1 ano igual a 1 e inferior a 2 anos igual a 2 e inferior a 5 anos

acima de 5 anos

Tempo no cargo:

menor que 1 ano igual a 1 e inferior a 2 anos igual a 2 e inferior a 5 anos

acima de 5 anos

Nível de escolaridade:

Ensino médio incompleto Ensino médio completo Ensino superior incompleto

Ensino superior completo Pós-graduação completo

Faixa etária:

Igual ou inferior a 20 anos Entre 21 e 30 anos Entre 31 e 40 anos⁸⁴

Entre 41 e 50 anos Acima de 51 anos

Gênero:

Masculino Feminino Outros Prefiro não dizer

AFIRMAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
CAPITAL INTELECTUAL							
Quando um empregado deixa a empresa, a empresa possui um programa de treinamento de sucessores para sua substituição							
A empresa obtém o máximo proveito de seus empregados quando eles cooperam uns com os outros em tarefas da equipe							
A empresa apoia constantemente os seus empregados, realizando treinamentos de atualização de habilidades							
Como empregado, na sua visão os empregados da empresa são considerados criativos e brilhantes							
Os empregados estão satisfeitos com a empresa							
O programa de recrutamento da empresa é abrangente, e está dedicado a contratar os melhores candidatos disponíveis							
Os empregados são estimulados a expressar suas opiniões em discussões em grupo							
Os empregados da empresa desempenham sempre o seu melhor							
Os empregados trabalham por muitos anos na empresa (o turnover é muito baixo)							
O tempo que leva para completar todo o processo de implantação de software ao cliente tem diminuído ao longo dos últimos anos							
A empresa implementa uma grande parte de novas ideias							
A empresa se orgulha de ser eficiente							
Os sistemas (internos) de dados permitem fácil acesso a informações relevantes							
Os sistemas internos e procedimentos dão suporte à inovação							
Os processos da empresa não são burocráticos							
A cultura da empresa e a atmosfera é favorável e confortável							
A empresa tem um sistema de remuneração variável bem desenvolvido relacionado ao desempenho							
A empresa desenvolve continuamente os processos de trabalho							
Uma pesquisa com nossos clientes indica que eles estão em geral satisfeitos com a nossa empresa							
A empresa tem reduzido muito o tempo para resolver problemas dos clientes							
A participação de mercado da empresa tem melhorado continuamente ao longo dos últimos anos							
Os clientes são leais à empresa, mais do que a qualquer outro concorrente							
A empresa se orgulha de ser orientada para o mercado							
A empresa mantém contato regular com as associações do setor com o objetivo de compartilhar informações							
A empresa tem muitas e diversas parcerias em P&D, produção, marketing e distribuição							
A empresa tem diversos canais de distribuição (representações comerciais)							
Uma parte dos negócios da empresa é feito por meio de alianças estratégicas							
A empresa fornece novas formas de trabalho (remoto, híbrido)							
A empresa possui foco no cliente, buscando a maior criação de valor possível ao público atendido							
O nível de comunicação interna na empresa é satisfatório							
A adoção de práticas de inovação que caracterizem a empresa como estando entre os líderes no conhecimento e na implementação de novas tecnologias é essencial para a obtenção de bons resultados							
A empresa possui processos internos bem definidos							
A empresa não possui dependência a nível de atividades e conhecimento de terceiros							
A consistência e unidade de propósitos entre os sócios permite que a empresa tenha um curso de ação com menores riscos e com mais tranquilidade para implementar estratégia e operações							
CAPITAL PSICOLÓGICO							
Sinto-me confiante em analisar um problema de longo prazo para encontrar uma solução.							

APÊNDICE B – MODELO SUGERIDO SOB CONSTRUTO DE ORDEM SUPERIOR PARA AVALIAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

