

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**RODRIGO BASTOS MAZETO**

**ESTUDO DE CASO DE AVALIAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS UTILIZANDO O  
MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO DO PRÊMIO NACIONAL DA  
QUALIDADE**

**BAURU  
2011**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**RODRIGO BASTOS MAZETO**

**ESTUDO DE CASO DE AVALIAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS UTILIZANDO O  
MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO DO PRÊMIO NACIONAL DA  
QUALIDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Estadual Paulista – Faculdade de Engenharia de Bauru, para a obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção.

**Orientador: Prof. Dr. Vagner Cavenaghi**

**BAURU  
2011**

Mazeto, Rodrigo Bastos.

Estudo de caso de avaliação dos ativos intangíveis utilizando o Modelo de Excelência de Gestão do Prêmio Nacional da Qualidade / Rodrigo Bastos Mazeto, 2011  
107 f.

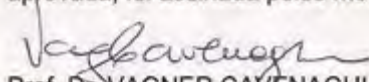
Orientador: Vagner Cavenaghi

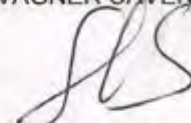
Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru, 2011

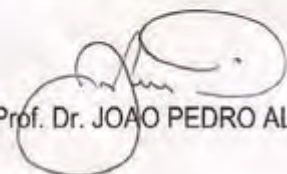
1. Avaliação de ativos intangíveis. 2. MEG.  
3. Conhecimento organizacional. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia.

**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado de RODRIGO BASTOS MAZETO, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, DO(A) FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU.**

Aos 22 dias do mês de agosto do ano de 2011, às 14:00 horas, no(a) ANFITEATRO DA SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO DA FACULDADE DE ENGENHARIA, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. VAGNER CAVENAGHI do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru - UNESP, Prof. Dr. SERGIO LUIS DA SILVA do(a) Departamento de Ciências Da Informação / Centro de Educação e Ciências Humanas - UFSCar, Prof. Dr. JOAO PEDRO ALBINO do(a) Departamento de Computação / Faculdade de Ciências de Bauru - UNESP, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE Mestrado de RODRIGO BASTOS MAZETO, intitulado "ESTUDO DE CASO DE AVALIAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS UTILIZANDO O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE". Após a exposição, o discente foi argüido oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: APROVADO . Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que, após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

  
Prof. Dr. VAGNER CAVENAGHI

  
Prof. Dr. SERGIO LUIS DA SILVA

  
Prof. Dr. JOAO PEDRO ALBINO

*Dedico este trabalho a minha amada esposa  
Rosiane, que me apoia e me incentiva nos  
estudos e está sempre do meu lado,  
me ajudando e me dando forças para  
sempre seguir em frente com  
meus projetos.*

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pelo dom maravilhoso da vida e por me permitir realizar este trabalho

Agradeço especialmente ao Prof. Dr. Vagner Cavenaghi, orientador deste trabalho, orientador do meu estágio docência e professor em várias disciplinas, que muito contribuiu para o meu desenvolvimento acadêmico e para a elaboração desta pesquisa

Agradeço ao Prof. Dr. Renato de Campos, meu primeiro orientador no programa de mestrado, pelas trocas de ideias e conversas, que muito auxiliaram no desenvolvimento e métodos desta pesquisa

Agradeço também aos professores que fizeram parte da banca examinadora, Prof. Dr. Sergio Luis da Silva, pelos seus brilhantes comentários e sugestões, frutos de sua vasta experiência em pesquisas relacionadas ao tema e ao Prof. Dr. João Pedro Albino (Black), professor em várias disciplinas e pela sua contribuição em despertar o interesse em realizar estudos referentes ao tema deste trabalho.

Por fim, agradeço aos colegas do programa de mestrado, alunos e colaboradores, pessoas com quem mantive contato durante o curso, compartilhando conhecimentos e estudos

## RESUMO

Os ativos intangíveis podem ser considerados um dos principais fatores de diferenciação competitiva para as organizações atuais, uma vez que muitas de suas características dificilmente podem ser copiadas por outras empresas. Poder avaliá-los significa conhecer melhor esses ativos e entender quais contribuições eles podem trazer à gestão organizacional. Inúmeros modelos de avaliação de intangíveis surgiram, tanto no meio empresarial, quanto no meio acadêmico, com a finalidade de demonstrarem para as empresas o valor de seus intangíveis, tanto em aspectos quantitativos, como qualitativos, dependendo do foco gerencial de avaliação determinado pela gestão. O Modelo de Excelência de Gestão (MEG) do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é um modelo gerencial desenvolvido a partir de modelos internacionais e adaptado para as necessidades das empresas brasileiras. Tal modelo busca dar suporte às organizações no sentido de obterem constantemente a excelência organizacional, em todos os aspectos possíveis e, como não poderia deixar de ser, um de seus requisitos de avaliação de excelência é o critério “Informações e Conhecimento”, que por meio deste, as organizações buscam identificar seus intangíveis. O objetivo dessa pesquisa é demonstrar, por meio de análises prático-teóricas, como o MEG pode ser utilizado então como instrumento de avaliação dos intangíveis, colaborando com a gestão das organizações nesse sentido. Para tanto, alguns modelos de avaliação de intangíveis existentes são apresentados e categorizados de acordo com suas características principais, com a finalidade de construir uma base teórica comparativa com o MEG. Por fim, um estudo de caso é apresentado em uma organização que utiliza o modelo, demonstrando suas aplicações práticas deste na avaliação dos intangíveis da empresa, colaborando com a validação da pesquisa. De acordo com as análises realizadas no trabalho, pode-se considerar o modelo em estudo como um instrumento de avaliação de intangíveis, cujo foco essencial está na identificação desses ativos para a gestão, contribuindo assim para a excelência organizacional e para a busca constante dos resultados estabelecidos.

**Palavras chave:** Avaliação de ativos intangíveis, MEG, conhecimento organizacional

## **ABSTRACT**

*Intangible assets can be considered one of the key factors of competitive differentiation for organizations today, since many of its features cannot be easily copied by other companies. Able to evaluate them means know and understand better those assets which can bring contributions to the organizational management. Several models for evaluating intangible assets were emerging over the years, both in the business, and in academia, in order to be able to demonstrate to the companies the value of their intangibles, both in the quantitative and qualitative aspects, depending on the focus of management assessment determined by management. The Management Excellence Model (MEG) of the National Quality Award (PNQ) is a management model developed from international standards and adapted to the needs of Brazilian companies, seeking to support organizations to achieve organizational excellence consistently in every possible way and, as it should be, one of its requirements of evaluation is the criterion of excellence "Knowledge and Information" that through this, organizations seek to identify their intangible assets. The objective of this research is to can demonstrate through practical and theoretical analysis, as the MEG can then be used as an evaluation tool of intangibles, collaborating with the management of organizations in this regard. Some models of intangible evaluation that exists are presented and categorized according to their main features, with the purpose of using a theoretical base for comparison with MEG. Finally, a case study is presented in an organization that uses the model in order to demonstrate practical applications of assessment of intangibles in the company, collaborating with the validation of research. According to the analysis performed in this research, one can consider the model under study as a tool for assessing intangible, whose main focus is on identifying these assets to a management action, since the model provides important information for management, thereby contributing to organizational excellence and the constant pursuit of the established results.*

**Keywords:** *Evaluation of intangible assets, MEG, organizational knowledge*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Arquitetura do Conhecimento	22
Figura 2: Classificação do capital intelectual do navegador Skandia	43
Figura 3: Estrutura do capital intelectual do modelo IC-Index	44
Figura 4: A estrutura do <i>Balanced Scorecard</i>	46
Figura 5: Estrutura do <i>Performance Prism</i>	48
Figura 6: Dinâmica dos valores no <i>Performance Prism</i>	49
Figura 7: Mapa dos ativos do conhecimento	50
Figura 8: Alinhando a gestão por meio de modelos sistêmicos	54
Figura 9: Método de construção do MEG	56
Figura 10: Representação do modelo de excelência – MEG	57
Figura 11: Principais inter-relacionamentos do item 5.3	62
Figura 12: Elementos que caracterizam o MEG	67
Figura 13: Evolução e estágios de maturidade de gestão	68
Figura 14: Etapas para avaliação dos ativos intangíveis com o MEG	94

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características do conhecimento	24
Quadro 2: Síntese sobre ativos intangíveis	35
Quadro 3: Síntese de alguns métodos de avaliação de intangíveis de Retorno financeiro	40
Quadro 4: Síntese de modelos de avaliação de identificação direta do capital intelectual	41
Quadro 5: Categorização dos modelos de avaliação de intangíveis	51
Quadro 6: Finalidades e objetivos do PNQ	53
Quadro 7: Fundamentos de excelência	55
Quadro 8: Critérios de excelência	59
Quadro 9: Processos gerenciais para a gestão dos intangíveis	65
Quadro 10: Comparativo dos modelos de avaliação de intangíveis com foco gerencial	70
Quadro 11: Classificação da pesquisa	77
Quadro 12: Variáveis analisadas no estudo de caso	80
Quadro 13: Ativos intangíveis da organização	86
Quadro 14: Principais indicadores de avaliação de informações do MEG	89
Quadro 15: Principais indicadores de avaliação dos ativos intangíveis do MEG	90

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	15
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	16
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS ATIVOS INTANGÍVEIS</b> .....	19
2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	19
2.2 OS ATIVOS INTANGÍVEIS E O CAPITAL INTELECTUAL .....	25
2.3 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	29
2.4 A AVALIAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NAS ORGANIZAÇÕES .....	32
2.5 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS .....	37
2.5.1 Modelo <i>Skandia Navigator</i> .....	42
2.5.2 Modelo <i>IC-Index</i> .....	44
2.5.3 Modelo <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	45
2.5.4 Modelo <i>Performance Prism</i> .....	48
<b>3 O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ)</b> .....	52
3.1 O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO (MEG) .....	54
3.2 O CRITÉRIO INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO DO MEG .....	60
3.3 O MEG COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO .....	65
<b>4 MÉTODO E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	71
4.1 MÉTODO DA PESQUISA .....	71
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	75
<b>5 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO</b> .....	78
5.1 LEVANTAMENTO DOS DADOS .....	81
5.2 ANÁLISE DOS DADOS .....	88
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	95
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	98
<b>ANEXO A</b> .....	103

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente a maioria das organizações está enfrentando um cenário extremamente competitivo. O capital intelectual está se tornando cada vez mais uma fonte importantíssima de diferenciação em relação aos concorrentes. O conhecimento, matéria prima do capital intelectual, sempre esteve presente nas instituições organizacionais, porém mais recentemente passou a ser um elemento competitivo crítico. A diferença principal está no fato de hoje se olhar a organização como sendo composta única e exclusivamente de conhecimento no sentido mais amplo possível, e cabe aos gestores desenvolvê-lo e gerenciá-lo, de modo que o conhecimento das pessoas possa se tornar matéria prima para a organização dos dias atuais (SVEIBY, 1998).

Segundo Sveiby (1998), as organizações atuais necessitam de funcionários altamente qualificados, podendo ser tratados como trabalhadores do conhecimento, onde na maioria das vezes a função dessas pessoas é converter informação em conhecimento organizacional. Nessas organizações, a produção dos funcionários pode ser vista como a criação e distribuição de conhecimentos em conjunto com os clientes, fornecedores e a sociedade como um todo na qual a empresa está inserida.

Para Nonaka e Takeuchi (1995), a organização do conhecimento é a organização que possui como política estratégica uma política de envolver, criar, captar, disseminar, armazenar, disponibilizar e incorporar conhecimentos individuais, transformando-os em conhecimento organizacional. Essa transformação se dá por meio da interação do conhecimento tácito, o conhecimento internalizado nas pessoas e o conhecimento explícito, aquele que se encontra no meio externo ao indivíduo, desenvolvendo um ciclo contínuo de aprendizagem, criando conhecimento e praticando a disseminação desse conhecimento para os demais indivíduos na organização, criando assim o conhecimento organizacional.

O conhecimento organizacional, em certos contextos, também denominado de capital intelectual, deve ser tratado como um ativo, e como tal, deve ser gerenciado, avaliado e medido de alguma maneira, pois além de ser um ativo necessário para a sobrevivência das empresas no mercado em que atuam, pode ser tornar fonte de diferencial e vantagem competitiva em relação às empresas concorrentes.

De acordo com Bornia (2009), do ponto de vista contábil, os ativos representam os bens que fazem parte da organização, tangíveis ou intangíveis, e que subtraindo as obrigações que a organização possui com terceiros, resulta o patrimônio organizacional, que nada mais é então que a soma dos bens e direitos, reduzido das obrigações com terceiros, ou seja, duplicatas a pagar, empréstimos a pagar, entre outros.

A diferença do ativo do conhecimento aos ativos em geral é que o primeiro é um ativo intangível, ou seja, não pode ser visto, não é palpável, simplesmente sabe-se que existe e possui valor econômico.

Uma maneira de se observar o valor dos ativos intangíveis das organizações, é comparar o valor contábil de uma empresa, com o valor de mercado, no caso de empresas negociadas em bolsa, o valor de suas ações. Muitas vezes o valor de mercado dessas empresas é superior ao valor patrimonial e isso pode ser atribuído ao fato de existir um ativo, que simplesmente não está contabilizado nos relatórios financeiros e contábeis, mas que é real e existe, não podendo ser ignorado pelas empresas. É evidente que se deve levar em consideração também os aspectos de oportunidades de mercado e especulações financeiras, mas o ativo intangível, o ativo do conhecimento, contribui e muito para o aumento do valor financeiro dessas empresas em relação ao seu valor patrimonial (SVEIBY, 1998).

A importância desse assunto e a crescente necessidade de se procurar entender e conhecer melhor esse tema levou, e está levando, vários pesquisadores e organizações a estudarem e desenvolverem técnicas e modelos de medição, avaliação e gerenciamento dos ativos intangíveis nas organizações. Segundo Kaplan e Norton (2004), um dos desafios dos gerentes das organizações é poder medir e avaliar o capital intelectual de suas empresas de maneira qualitativa e quantitativa, de modo que possam desenvolvê-los e retê-los, além de poderem justificar também, investimentos financeiros realizados pela administração das organizações, em sistemas de gestão do conhecimento.

Em se tratando de gestão das organizações, de um modo mais genérico, e em especial as organizações do conhecimento, vários instrumentos surgiram com o passar do tempo, com a finalidade de auxiliar os gerentes na árdua tarefa de administrar uma organização, de modo que se mantenha atuante no mundo dos negócios e que seja uma organização competitiva, despertando interesses na sociedade na qual está inserida e conquistando seus *stakeholders*, sendo eles os clientes, acionistas, fornecedores, governo, enfim, todos que de alguma forma colocam na organização algum tipo de confiança.

Neste contexto, com a finalidade de levar as organizações a um nível de excelência de gestão de classe mundial, levando em conta todos os aspectos atuais e relevantes do mundo globalizado nos quais as organizações estão inseridas, visando a competitividade das empresas brasileiras no cenário nacional e internacional, com foco em qualidade e resultados, surge na década de 1990, acompanhando uma tendência mundial, o Prêmio Nacional da Qualidade por meio da Fundação Nacional da Qualidade.

Atendendo às necessidades da época o Prêmio Nacional da Qualidade foi se consolidando entre as empresas brasileiras e com o passar do tempo foi se aperfeiçoando e deixando de ser apenas uma forma de se premiar as empresas que atingiriam determinado nível de excelência, para se tornar um modelo de gestão organizacional, desenvolvendo um modelo próprio, que pudesse colaborar com as organizações atuais para o alcance da excelência de gestão em empresas de classe mundial. De acordo com a FNQ (2008a), as empresas de classe mundial são aquelas organizações líderes dos mercados em que atuam e que buscam constantemente aperfeiçoar seus processos adaptando-se as mudanças globais.

O Prêmio Nacional da Qualidade então, com o passar do tempo, adota o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) como instrumento a ser utilizado pelas organizações participantes da premiação anual, de modo a colaborar com a gestão dessas organizações no sentido de poder levá-las a um elevado nível de excelência, comparado com empresas de classe mundial. Para a FNQ (2006b), o MEG é um modelo sistêmico de gestão cuja característica principal é beneficiar as organizações na estruturação e alinhamento de seus componentes de gestão. Como um modelo sistêmico, o MEG estabelece uma orientação integrada e interdependente, onde vários elementos da organização e as partes interessadas se interagem de forma balanceada sob a estratégia e objetivos definidos, permitindo a avaliação desses elementos em conjunto, de forma interdependente e complementar.

Segundo a FNQ (2008b), atualmente concorrem à premiação um número expressivo de empresas, o que denota o valor atribuído ao Modelo de Excelência da Gestão, destacando-se ainda a importância das empresas premiadas e finalistas nos setores em que atuam no Brasil e no mundo. Essas empresas ajudam a validar e a consolidar o Prêmio Nacional da Qualidade. A consolidação destas organizações às de classe mundial faz com que estas se integrem definitivamente ao processo estratégico de influenciar outros setores a abraçarem a causa da excelência em gestão.

No contexto da gestão dos ativos intangíveis, tópico fundamental para as organizações que querem manter-se competitivas no mercado em que atuam e que buscam constantemente a causa da excelência em gestão, muitos modelos de avaliação do capital intelectual organizacional existem no sentido de auxiliarem os gestores na busca constante da identificação desses ativos, essenciais para a condução do negócio, com a finalidade de retê-los e desenvolvê-los, disseminando o conhecimento organizacional por toda a estrutura e possibilitando de um modo geral a avaliação desses ativos em aspectos de gestão, financeiros ou níveis de valor agregado.

Muitos dos modelos existentes foram desenvolvidos e aperfeiçoados por meio de estudos de caso em organizações estrangeiras e de certa forma buscando atender as necessidades de tais instituições. No que tange a gestão organizacional em seu sentido amplo das empresas brasileiras, percebeu-se a necessidade de um modelo de gestão que trouxesse as boas práticas validadas internacionalmente, prezando adaptar-se aos modelos de negócio das organizações nacionais. O MEG foi criado nesse sentido, espelhado no modelo americano Malcon Baldrige, adaptado para buscar satisfazer as necessidades das instituições organizacionais brasileiras.

Neste cenário, mais especificamente na gestão dos ativos intangíveis, trazendo as contribuições dos modelos de avaliação do capital intelectual existentes, o MEG pode ser visto como um modelo voltado para as necessidades das organizações brasileiras, uma vez que possui como um de seus critérios de excelência o critério Informação e Conhecimento e é um modelo de gestão adaptado para atender as necessidades de tais organizações.

A finalidade deste trabalho então é buscar responder a seguinte questão: como o MEG pode ser utilizado como base para uma proposta de avaliação dos ativos intangíveis para as organizações?

Buscando responder essa questão, é apresentada uma revisão dos modelos de avaliação dos ativos intangíveis existentes com a finalidade de construir uma base comparativa entre os modelos e o MEG. Por fim é demonstrado um estudo de caso em uma organização participante do Prêmio Nacional da Qualidade, que utiliza-se do MEG como um modelo de gestão organizacional.

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral proposto neste trabalho é levantar pressupostos teóricos e práticos que possam contribuir no sentido de mostrar como o Modelo de Excelência de Gestão (MEG) do Prêmio Nacional da Qualidade pode ser utilizado como um modelo de avaliação de ativos intangíveis nas organizações brasileiras.

Os objetivos específicos dessa pesquisa são:

1. Apresentar alguns modelos de avaliação de ativos intangíveis existentes na literatura;
2. Categorizar e agrupar os modelos apresentados de acordo com suas características comuns de escopo de avaliação;
3. Apresentar o Modelo de Excelência de Gestão do Prêmio Nacional da Qualidade e de um modo mais específico o critério Informações e Conhecimento deste modelo;
4. Apresentar aplicações práticas do MEG em uma organização;
5. Comparar os modelos de avaliação de ativos intangíveis com o critério Informações e Conhecimento do MEG;
6. Demonstrar mecanismos do modelo que possam categorizá-lo como um instrumento de avaliação de intangíveis para as organizações brasileiras.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Os ativos tangíveis utilizados pelas organizações nos seus processos operacionais e também nos processos administrativos e de gestão, cada vez mais estão se tornando recursos de fácil acesso para qualquer organização, dificilmente podendo ser tratados como fontes de diferenciação entre as empresas que competem entre si. Deste modo, o ativo intangível passa a ser um dos principais fatores de diferenciação e vantagem competitiva entre as empresas.

Estudar as lacunas existentes na literatura a respeito da avaliação e medição desses ativos, do ponto de vista científico, contribui para o estado da arte em relação ao tema proposto neste trabalho, buscando identificar assuntos com relevância científica para poder propor diferentes abordagens e aplicações relacionadas ao assunto abordado, a avaliação de ativos intangíveis.

Do ponto de vista empresarial, a gestão do conhecimento, por tratar principalmente dos ativos intangíveis nas organizações, precisa ser estudada no sentido de contribuir para a identificação das lacunas existentes na avaliação do capital do conhecimento e promover um melhor entendimento desses ativos, podendo trazer benefícios para as organizações.

Os objetivos da pesquisa se justificam no sentido de demonstrar, por meio da literatura, alguns modelos de avaliação de ativos intangíveis existentes. Do ponto de vista empresarial, poder identificar no Modelo de Excelência de Gestão, do Prêmio Nacional da Qualidade, aspectos relevantes que podem ser utilizados como instrumentos de avaliação dos ativos intangíveis, de modo que o modelo possa se aperfeiçoar na medição desses elementos organizacionais.

O trabalho se limitou na investigação prática em apenas uma organização que utiliza o MEG como um modelo de gestão, as quais as informações foram coletadas apenas por análise documental.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: na seção inicial estão apresentados os tópicos introdutórios da pesquisa, entre eles o tema abordado, a questão central que a pesquisa procura responder, assim como os objetivos e as justificativas.

Após a seção introdutória, o capítulo dois apresenta uma revisão bibliográfica que contribui para a compreensão do tema abordado com a finalidade de trazer à tona discussões já realizadas e validadas no meio acadêmico a respeito do tema e de questões importantes que talvez não seja o foco principal da pesquisa, mas que devem ser apresentadas de modo a criar um contexto teórico no qual o tema do trabalho está inserido. A revisão bibliográfica inicia-se com uma abordagem sobre as organizações do conhecimento, a gestão do conhecimento nas organizações e tece pontos a respeito dos ativos intangíveis e seus desdobramentos.

Em um segundo momento a revisão procura demonstrar a importância da utilização de sistemas de avaliação e medição de desempenho nas organizações, discorrendo, logo em seguida, sobre alguns modelos de avaliação de ativos intangíveis existentes no meio acadêmico e na prática empresarial.

O capítulo três, ainda em um contexto de revisão bibliográfica, ilustra o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), descrevendo fatos históricos e delineando sua evolução até os dias atuais, onde o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) está inserido e é utilizado pelas organizações que participam anualmente da premiação.

Ainda no capítulo três o critério informações e conhecimentos do MEG é evidenciado em relação aos demais critérios do modelo, uma vez que trata do foco principal de estudo deste trabalho.

O capítulo quatro trata da abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa, apresentando diversas classificações de pesquisas utilizadas por alguns autores e dentre essas classificações, procura demonstrar em quais classificações melhor se enquadra esta pesquisa, de modo a apresentar uma validade metodológica para o trabalho.

O estudo de caso, a análise dos dados e resultados são apresentados no capítulo cinco. O capítulo seis finaliza-se com as conclusões e recomendações.

Na parte final do trabalho é apresentada a bibliografia utilizada para a pesquisa e os anexos que contribuíram de alguma forma para a consecução dos objetivos desta pesquisa.

## 2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS ATIVOS INTANGÍVEIS

A revisão da literatura descreve o contexto das atuais organizações baseadas no conhecimento e demonstra como a organização pode gerenciar seu conhecimento buscando diferencial e vantagem competitiva sustentável em relação a seus concorrentes. Em seguida apresenta alguns conceitos de ativo intangível e do capital intelectual, sugere como se deve avaliar esse tipo de ativo e apresenta justificativas para se gerenciar esse capital, além de percorrer em bases teóricas a fim de apresentar modelos existentes de avaliação dos ativos intangíveis.

Por fim, a revisão apresenta o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e seus critérios que formam seu modelo de gestão, dando ênfase no critério informações e conhecimento.

### 2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Sveiby (1998), o conhecimento pode significar informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, habilidade e assim por diante. Definir o conhecimento depende do contexto em que o termo está sendo empregado. Para o autor, o conhecimento possui quatro características:

1. O conhecimento é tácito: é o conhecimento prático, onde dificilmente pode ser expresso por meio de palavras;
2. O conhecimento é orientado para a ação: as pessoas estão constantemente gerando novos conhecimentos por meio da análise das impressões sensoriais que recebem e perdem os conhecimentos antigos. Essa qualidade de conhecimento é refletida em verbos como aprender, esquecer, lembrar e compreender;

3. O conhecimento é sustentado por regras: com o tempo as pessoas criam no cérebro inúmeros padrões que agem como regras inconscientes de procedimento para lidarem com todo tipo de situação concebível. Essas regras ajudam a poupar energia e permitem as pessoas agirem com rapidez e eficácia; e
4. O conhecimento está em constante mutação: quando explicitado pela linguagem, o conhecimento tácito se torna estático. Articulando o conhecimento pela linguagem ou por símbolos, o conhecimento pode ser distribuído, criticado e com isso aumentado.

O conhecimento precisa ser definido em relação à inteligência, experiência e senso comum e pode ser apresentado como o entendimento obtido por meio de certa experiência ou de algum estudo, possibilitando que uma pessoa possa executar uma determinada tarefa específica. O conhecimento pode ser definido também pelo acúmulo de fatos, de regras, gerando um acúmulo de experiências, formando o conhecimento (AWAD; GHAZIRI, 2004).

O conhecimento segundo Lira *et al.* (2008) pode ser formado por meio da interpretação de informações, e então ser utilizado para a criação de novas ideias para a tomada de decisões ou para a solução de problemas. O conhecimento para os autores pode ser definido como aquilo que as pessoas aprendem e experimentam, armazenando informações para serem utilizadas em diversas situações futuras.

Nonaka e Takeuchi (1995) definem o conhecimento como um processo humano dinâmico de convicções pessoais que justificam o que as pessoas acreditam ser verdade. Segundo os autores, o conhecimento pode ser classificado em conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Awad e Ghaziri (2004) classificam o conhecimento em várias classes, sendo algumas delas:

- Conhecimento superficial e conhecimento profundo. O conhecimento superficial indica um mínimo de entendimento sobre determinado problema, já o conhecimento profundo é aquele adquirido por meio de anos de experiência em determinada situação ou contexto;

- O conhecimento do tipo habilidade, “*know-how*”, que é o conhecimento que não pode ser adquirido apenas com leituras ou treinamentos, mas é adquirido com experiências práticas adquiridas ao longo do tempo;
- Conhecimento heurístico ou por raciocínio. O ser humano raciocina de vários modos: por analogia, relacionando um conceito a outro; pelo raciocínio formal, utilizando métodos dedutivos a base de premissas ou métodos indutivos; pelo raciocínio baseado em casos, quando a experiência é julgada a partir do número de casos que alguém manuseou, analisando sucessos ou fracassos;
- Conhecimento pelo senso comum. Esse tipo de conhecimento pode ser definido por uma coleção pessoal de experiências e fatos adquiridos a todo tempo;
- Conhecimento processual e ocasional. O conhecimento processual é entendido pela maneira de se executar uma tarefa ou um processo, é o conhecimento que contém a aplicação de um procedimento. Já o conhecimento ocasional é baseado em episódios, onde cada episódio é reservado em uma memória de longa duração e sua utilização é automática, por exemplo, um motorista dirigindo muitas vezes não se recorda dos trechos onde passou, pois o ato de dirigir se torna automático;
- Conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito é aquele que está embutido na mente do ser humano, adquirido por meio de experiências e trabalhos, inclui valores, intuições, crenças e tudo que foi absorvido por anos de experiência, é o conhecimento que forma o conhecimento explícito. Em contraste, o conhecimento explícito é aquele codificado e digitalizado em livros, documentos, relatórios, memorandos, cursos entre outros. O conhecimento explícito pode ser transmitido e recebido mais facilmente que o conhecimento tácito. O conhecimento tácito, por ser pessoal, é mais difícil de ser formalizado e comunicado, é um conhecimento que pode ser perdido com facilidade, uma vez que está apenas armazenado na mente humana.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado na linguagem formal, por meio de afirmações gramaticais, expressões matemáticas, documentos, especificações, manuais, entre outros. O conhecimento explícito pode ser facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Já o conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, é o conhecimento pessoal, incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis, como por exemplo, crenças pessoais, sistemas de valor, intuições, emoções, habilidades e assim por diante (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Awad e Ghaziri (2004) entendem que o conhecimento organizacional é formado quando as pessoas de diversas áreas da organização trocam informações e conhecimento entre si, por meio da tecnologia. O conhecimento organizacional é derivado de várias fontes: o conhecimento dos clientes, o conhecimento do produto, o conhecimento financeiro e o conhecimento que cada indivíduo possui. Neste aspecto os autores afirmam que o conhecimento organizacional possui uma arquitetura que compreende na combinação de três elementos: pessoas, conteúdo e tecnologia, e essa combinação se dá quando pessoas que possuem certo conhecimento fornecem determinado conteúdo e utilizam a tecnologia para armazenar, disseminar ou mesmo adquirir novos conhecimentos.

A arquitetura do conhecimento proposta por Awad e Ghaziri (2004), pode ser observada na Figura 1.

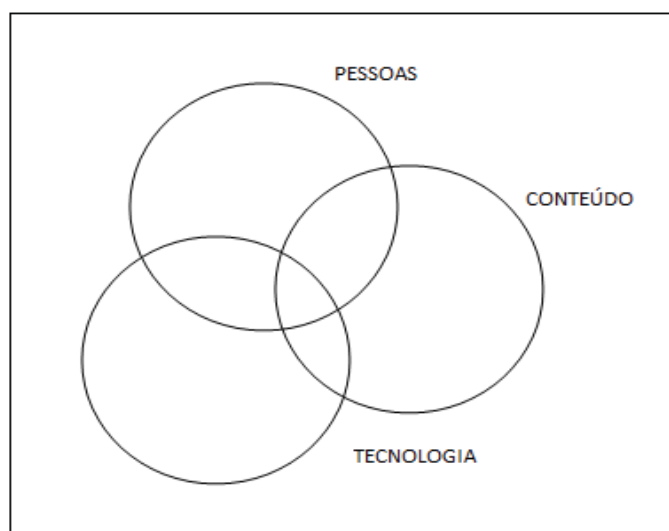


Figura 1: Arquitetura do Conhecimento. Fonte: Adaptado de Awad e Ghaziri (2004).

Segundo Dalkir (2005), a criação do conhecimento organizacional sempre começa com o indivíduo. Este tipo de processo de criação de conhecimento é contínuo e ocorre em todos os níveis da organização. Para o autor, a criação de conhecimento consiste em um processo social entre pessoas em que transformação de conhecimento não é simplesmente um processo unidirecional, mas ele é interativo e espiral.

Para Senge (2001), o conhecimento adquirido por um único indivíduo não é suficiente para a criação do conhecimento organizacional, mas o conhecimento adquirido por uma equipe contribui para que novas idéias sejam colocadas em prática, gerando continuamente o conhecimento na organização.

O conhecimento aplicado no dia-a-dia das empresas como o conhecimento do mercado em que atuam, o conhecimento de processos, de clientes, de tecnologia, dos concorrentes, pode ser considerado um fator importante no ambiente competitivo. Buscar esses fatores de forma organizada, segundo Teixeira Filho (2000), é o papel da gestão do conhecimento, que ajuda a organização a utilizar todo seu conhecimento como forma de se obter vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

Uma das diferenças das empresas atuais com as empresas da era industrial é que as primeiras valorizam o conhecimento de seus trabalhadores, podendo ser identificadas como empresas do conhecimento. Os empregados das empresas do conhecimento são profissionais qualificados e cujo trabalho principal consiste em converter informação em conhecimento, de modo a gerar valor para a organização (HOSS *et al.*, 2010).

Segundo Awad e Ghaziri (2004), a gestão do conhecimento é o processo de capturar e utilizar a inteligência que se encontra em todo o ambiente do negócio, como papéis, documentos, banco de dados, chamados de conhecimento explícito e também o conhecimento tácito, utilizando a tecnologia da informação para capturar, distribuir e compartilhar o conhecimento organizacional, promovendo aprendizado e inovação. Sua meta é que a organização veja todos seus processos como processos de conhecimento.

Teixeira Filho (2000) entende que a gestão do conhecimento pode ser vista como práticas de processos que gerenciam a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento da organização, a fim de atingir todos os objetivos traçados por ela.

Segundo Hoss *et al.* (2010), os processos da gestão do conhecimento consistem em estruturar o conhecimento, uma vez que o conhecimento estruturado e sistematizado nas organizações é uma forma de geração e agregação de valor. Para os autores, a criação do conhecimento estruturado nas organizações se dá pela interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, onde o processo de transferência do conhecimento ocorre. A transferência do conhecimento pode se dar de duas maneiras: pela informação e pela tradição.

O Quadro 1, a seguir, resume as classificações e características do conhecimento de acordo com os autores estudados:

<b>Autores</b>	<b>Características do conhecimento</b>	<b>Definição</b>
Nonaka e Takeuchi (1995)	Tácito	Conhecimento que está embutido na mente das pessoas.
	Explícito	Conhecimento que pode ser articulado pela linguagem e pode ser transmitido com certa facilidade.
Sveiby (1998)	Tácito	Conhecimento prático.
	Orientado para a ação	Impressões sensoriais geram novos conhecimentos e apagam conhecimentos antigos.
	Sustentado por regras	Padrões são criados pelas pessoas, fazendo-as agirem por regras inconscientes.
	Constante mutação	O conhecimento pode ser articulado, desenvolvido, distribuído e aumentado.
Awad e Ghaziri (2004)	Conhecimento superficial e conhecimento profundo	Pode indicar um mínimo de conhecimento sobre determinado assunto ou indicar anos de experiência em uma situação ou contexto.
	Habilidade / "Know-how"	Conhecimento adquirido por experiências práticas (similar ao conhecimento tácito).
	Conhecimento heurístico	Conhecimento adquirido por analogia ou raciocínio.
	Explícito	Conhecimento codificado em livros, documentos, relatórios, processos, etc.
Dalkir (2005)	Conhecimento organizacional	Conhecimento que inicia em um indivíduo e é assimilado pela equipe, por meio de um processo social.

Quadro 1: Características do conhecimento. Fonte: autor.

Segundo Taylor (2006), a gestão do conhecimento é um processo de monitorar os ativos do capital intelectual nas organizações, com metas de maximização de retornos nesses ativos baseados no conhecimento. O autor complementa que pesquisas têm demonstrado que a gestão do conhecimento está sendo utilizada nas organizações como a promessa de permitir que as companhias aproveitem melhor o que elas conhecem, utilizando as ferramentas da gestão do conhecimento. Explica também que um número crescente de negócios está tentando combinar dados organizacionais com o conhecimento tácito mantido na mente dos trabalhadores para criar um banco de dados empresarial de capital intelectual.

## 2.2 OS ATIVOS INTANGÍVEIS E O CAPITAL INTELECTUAL

De acordo com Hoss *et al.* (2010), a palavra intangível vem do latim *tangere*, ou tocar. Os ativos intangíveis são os bens de uma organização que não possuem corpo físico e, portanto, não podem ser tocados. São representados por bens e direitos associados a uma organização e independentemente de estarem ou não contabilizados, possuem valor e podem agregar vantagens competitivas, tal como é o caso de uma marca. Para os autores, os ativos intangíveis são fonte de vantagens sustentáveis em um ambiente competitivo.

Sveiby (1998) entende que os ativos intangíveis de uma empresa são compostos pelo conjunto de competências dos seus indivíduos e que a estrutura interna da organização deve ser utilizada como meio para se conduzir o conhecimento entre os indivíduos. A estrutura externa da organização deve servir como uma espécie de fio condutor, de maneira a transferir e buscar o conhecimento entre a empresa e seus clientes.

Para Kayo *et al.* (2006) os ativos intangíveis são importantes fatores de diferenciação para as organizações, contribuindo para a obtenção de importantes vantagens competitivas em relação à outras organizações. Os autores explicam que isso se deve a principal característica de todo ativo intangível, que é singularidade, ou seja, os ativos tangíveis como as máquinas, equipamentos e outros podem ser adquiridos com relativa facilidade, já os ativos intangíveis, por outro lado, são de propriedade exclusiva da organização e não podem ser adquiridos como qualquer outro ativo tangível.

Os ativos intangíveis são difíceis de serem imitados por concorrentes, o que os tornam uma significativa fonte de vantagem competitiva sustentável. Se os gestores de organizações conseguissem encontrar alguma maneira para estimar o valor dos ativos intangíveis, tais como habilidades de seus funcionários, sistemas de tecnologia da informação, cultura organizacional, entre outros, eles poderiam medir e gerenciar a posição competitiva de suas companhias muito mais facilmente (KAPLAN; NORTON, 2004). Para os autores os ativos intangíveis raramente afetam o desempenho financeiro das empresas diretamente, pelo contrário, eles trabalham, indiretamente por meio de complexas cadeias de causa e efeito, além do que, por si só, os ativos intangíveis quase nunca criam valor, eles precisam ser combinados com outros ativos para que possam agregar valor à organização.

Segundo Kaplan e Norton (2008), os ativos intangíveis representam o conhecimento das pessoas, a tecnologia que a organização possui e a cultura organizacional. Esses ativos impulsionam as melhorias de desempenho nos processos organizacionais críticos, que agregam valor a todos *stakeholders* envolvidos na organização.

Na visão de Sveiby (1998), os ativos intangíveis de uma organização podem ser classificados como um grupo de três elementos, sendo eles:

- Competência do funcionário: envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis. A competência das pessoas não é propriedade da organização, mas deve ser considerada como um ativo intangível dela, pois é impossível conceber uma organização sem pessoas;

- Estrutura interna: inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores. Decisões para desenvolver ou investir nesse tipo de ativo podem ser tomadas com certo grau de segurança, pois o trabalho é realizado internamente ou trazido de fora para a empresa. A cultura organizacional também pode ser considerada como ativo intangível de estrutura interna;
- Estrutura externa: inclui as relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, imagem ou a própria reputação da empresa. O valor desses ativos é determinado basicamente pelo grau de satisfação com que a empresa resolve os problemas de seus clientes.

De acordo com Edvinsson e Malone (1997) *apud* Barbosa e Gomes (2002), os ativos e recursos intangíveis poderiam ser agrupados em relacionamento com clientes, conjunto de processos produtivos e de prestação de serviços, capacidade de renovação e desenvolvimento e capital humano. Por relacionamento com clientes se entende principalmente a qualidade deste relacionamento, ou seja, a capacidade de a empresa se antecipar na previsão das necessidades de seus clientes e, com isto, canalizar sua demanda.

Do ponto de vista de Roos (1998), os ativos intangíveis formam o capital intelectual de uma organização. O autor entende como capital intelectual a soma do capital humano e do capital estrutural. O capital humano pode ser definido como o conhecimento, habilidades e experiências dos funcionários. Já o capital estrutural é a extensão e a manifestação do capital humano para a inovação, processos de negócio e relacionamentos com clientes, fornecedores entre outros.

Para Kaplan e Norton (2004), os ativos intangíveis podem ser divididos em três categorias distintas:

- Capital humano: habilidades, talentos e o conhecimento que os empregados de uma organização possuem. O capital humano pode ser relacionado com o conhecimento tácito apresentado por Nonaka e Takeuchi (1995) e na visão de Sveiby (1998) com a competência do funcionário.

- Capital da informação: os bancos de dados da empresa, os sistemas de informação, as redes e a infra-estrutura da tecnologia, podendo ser relacionado ao conhecimento explícito de Nonaka e Takeuchi (1995) e de acordo com Sveiby (1998), trata-se do elemento “estrutura interna” da classificação dos ativos intangíveis de uma organização.
- Capital organizacional: a cultura da companhia, sua liderança, como as pessoas estão alinhadas aos objetivos e metas da organização, a habilidade de pessoas compartilharem seus conhecimentos dentro da organização. O capital organizacional pode ser criado pela potencialização e interação entre os conhecimentos tácito e explícito. As relações das pessoas da companhia com os objetivos e metas, relações interpessoais, a maneira como a empresa sustenta sua marca no mercado, que de acordo com Sveiby (1998) é a estrutura externa, para Kaplan e Norton (2004) é o capital organizacional.

O capital intelectual é a soma dos ativos “escondidos” de uma companhia, que não é completamente capturado nos demonstrativos contábeis. É formado pelo conhecimento que está na mente das pessoas e o que é deixado na companhia quando eles vão embora, este último denominado pelos autores de capital estrutural. Para os autores, o capital intelectual é a maior fonte de vantagem competitiva das companhias (ROOS; ROOS, 1997).

Segundo Edvinsson e Malone (1997) *apud* Taylor (2006), o capital intelectual é o total de ações de capital ou a equidade baseada em conhecimento que a companhia possui. O capital intelectual pode ser tanto o resultado final do processo de transformação do conhecimento, ou o próprio conhecimento que é transformado em propriedade intelectual, ou ativos intelectuais da empresa.

Segundo Bose e Thomas (2007), o desafio para o alcance do sucesso das organizações dependerá da descoberta das lacunas do conhecimento. As empresas precisam sistematizar e aplicar o poder de seu capital intelectual para criar melhores serviços e produtos, a fim de permitir o valor sustentável da companhia.

As teorias de gestão têm gradativamente aceito que os ativos intangíveis cada vez mais desempenham um papel maior para a sobrevivência das organizações. O desafio é identificar quais ativos intangíveis as organizações possuem e poder avaliá-los de modo que possam ser utilizados no processo de agregar valor e proporcionar o diferencial competitivo (ROOS; ROOS, 1997). Os sistemas de medição de desempenho existentes e estudados a seguir, trabalhados com a gestão do conhecimento, podem contribuir com as organizações nesse processo de avaliação dos intangíveis.

### 2.3 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

“Medida de desempenho é o processo de quantificar ação, onde medida significa o processo de quantificação e o desempenho da produção é presumido como derivado de ações tomadas por sua administração” (SLACK *et al.*, 1999, p.444).

De acordo com Lebas (1995), de um modo genérico, algumas razões devem existir para que haja a necessidade de se avaliar e mediar algo. Essas razões podem ser expressas, respondendo as seguintes questões: Por onde a organização tem andado? Onde a organização está agora? Aonde a organização quer chegar? Como chegará lá? Como a organização saberá se chegou lá?

Corrêa e Corrêa (2005) observam que o processo de avaliar o desempenho pode ser definido como um processo de quantificar a eficiência e a eficácia das ações tomadas em uma organização, onde as medidas de desempenho são utilizadas como métrica definida para essa quantificação e um sistema de medição de desempenho pode ser definido como um conjunto coerente de métricas.

Segundo Cavenaghi e Brustein (2000), os aspectos de desempenho de uma organização devem estar desenhados em um sistema, assegurando assim seus objetivos e a continuidade da organização. Cada aspecto relevante deve possuir um indicador de desempenho, e o sistema deve ser constituído de um conjunto desses indicadores.

Neely *et al.* (1994) entendem que as medidas de desempenho em uma organização devem estar alinhadas com seus objetivos e estratégias, de modo que auxiliem as pessoas no processo de tomada de decisão por toda a organização.

Para Kaplan e Norton (1996), os indicadores de desempenho financeiros, utilizados amplamente pelas organizações para avaliação de resultados, não contemplam a necessidade atual de gestão. As organizações devem desenvolver indicadores de desempenho dentro de mais três perspectivas além da financeira, sendo elas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Segundo Johnston e Clark (2002), os gerentes de operações devem ter um conjunto balanceado de medidas de desempenho dentro de quatro dimensões: financeira, externas, operacionais e de desenvolvimento, a fim de comunicar suas intenções, motivar sua equipe, controlar e melhorar seus processos.

As medidas de desempenho devem estar alinhadas à estratégia das operações, e indicadores de desempenho devem ser definidos de modo a ocuparem o centro dos sistemas de avaliação de desempenho. De acordo com Correa e Correa (2005), a estratégia deve estar classificada dentro das prioridades competitivas, nos seguintes grupos: relacionado à custos, relacionado à qualidade, relacionado à velocidade, relacionado à flexibilidade e relacionado à confiabilidade.

Slack *et al.* (1999) entendem que as medidas de desempenho devem estar contidas nos cinco objetivos de desempenho: a qualidade, a velocidade, a confiabilidade, a flexibilidade e o custo. Cada medida individualmente fornece uma visão parcial do desempenho da produção, e podem ser utilizadas de acordo com a estratégia de cada organização.

A avaliação de desempenho deve ser parte de um processo de controle, onde os níveis estratégico, tático e operacional estejam envolvidos, de forma que o planejamento seja avaliado continuamente, não somente sob a perspectiva financeira, mas sob as demais perspectivas da organização não financeiras (FREDERICO, 2008).

Chiavenato (2005) entende que a avaliação de desempenho é uma das fases de um processo de controle. Esse processo deve ser cíclico e repetitivo, pois à medida que se repete, tende a fazer com que os aspectos controlados se aperfeiçoem. É cíclico, pois o processo é composto de quatro etapas que se complementam, sendo elas: estabelecimento de padrões, avaliação de desempenho, comparação do desempenho com o padrão e ação corretiva.

Segundo Taylor (2006), existem algumas razões para o aumento das necessidades da avaliação e medição dos ativos intangíveis pelos gestores nas organizações, entre elas podem se destacar:

1. Gerenciar os ativos da companhia: um número crescente de empresas está de fato realizando esforços para capturar, medir e gerenciar melhor seus ativos intangíveis. Essas mesmas empresas perceberam o aumento constante da lacuna econômica entre seu valor de mercado e seu valor contábil registrado, sugerindo que os ativos do conhecimento têm se tornado mais importantes do que os ativos tradicionais, e bem como, devem ser avaliados e gerenciados;
2. A necessidade de exemplos de sucesso de gestão do conhecimento para se prevenir iniciativas passageiras: as organizações precisam amarrar a gestão do conhecimento com fatores de sucesso tangíveis verificados por elas. A gestão dos ativos do conhecimento pode promover benefícios fantásticos, mas se não existirem medidas e resultados persuasivos, as iniciativas poderão ser passageiras;
3. Satisfazer as necessidades do caso de negócio em questão não apenas com necessidades qualitativas: os benefícios qualitativos devem ser representados por meio de benefícios quantitativos, bem como, indicadores de produtividade, custo, velocidade e qualidade;

4. Aumento de resultados demonstrados pela adoção organizacional da gestão dos ativos do conhecimento: como em muitas outras iniciativas de processos de melhoria, algumas unidades de negócios ou departamentos podem resistir à adoção de iniciativas de gestão de ativos do conhecimento, no entanto, de acordo com pesquisas, uma forma de diminuir essa resistência e difundir melhor a iniciativa por toda a organização, é por meio de demonstrações de sucessos tangíveis.

## 2.4 A AVALIAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NAS ORGANIZAÇÕES

A avaliação é um instrumento para a empresa identificar, em tempo hábil, de que intangíveis necessita para um planejamento estratégico e para o estabelecimento de objetivos adequados para seu negócio. Compreender a importância dos intangíveis, conforme Barbosa e Gomes (2002), constitui um fator crítico para o sucesso empresarial. Essa compreensão permite à empresa verificar onde residem seus pontos fortes e trabalhar seus pontos fracos. As avaliações possibilitam que a empresa se torne competitiva e sustentável, oferecendo elementos para tomadas de decisão a respeito da capacidade de renovação, valorização e remuneração dos intangíveis.

Pesquisadores e profissionais têm mantido o foco nos recursos e visões baseados em conhecimento para o gerenciamento diário das companhias. Mais precisamente mantendo o foco no que avaliar e medir, e desta maneira, subscrevendo implicitamente que apenas o que é medido pode ser gerenciado (ROOS; ROOS, 1997).

A avaliação do capital intelectual, de acordo com Kaplan e Norton (2004), se dá por uma análise de prontidão estratégica, ou seja, o quanto as organizações estão preparadas para o desafio proposto pela própria estratégia estabelecida. A prontidão estratégica, segundo os mesmos autores, deve estar assegurada para cada categoria do ativo intangível, e pode ser avaliada pela seguinte maneira:

- Prontidão estratégica do capital humano: neste caso a prontidão estratégica é medida pelo fato do empregado ter o tipo correto e os níveis de habilidades adequados para desempenhar os processos internos críticos mapeados pelo planejamento estratégico. O primeiro passo é identificar famílias estratégicas e apontar as competências necessárias para desempenhar cada grupo estratégico. A diferença entre as competências necessárias e as competências existentes na companhia representa o “intervalo de competência”, que possibilita a medição da prontidão estratégica do capital humano na organização;
- Prontidão estratégica do capital organizacional: as companhias de sucesso têm uma cultura onde as pessoas estão profundamente atentas e assimilam a missão, a visão e os valores centrais necessários para a execução da estratégia da companhia. Essas companhias se esforçam para obterem excelentes lideranças em todos os níveis, se esforçam para um claro alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização com os objetivos individuais, dos times e dos departamentos. Finalmente, essas companhias promovem o trabalho em equipe, especialmente compartilhando o conhecimento estratégico por toda a organização. Para determinar a prontidão estratégica do capital intelectual, deve-se identificar as mudanças necessárias no capital organizacional para a estratégia, e então, identificar separadamente e medir o estado de prontidão da cultura da empresa, da liderança, de alinhamento estratégico e objetivos das equipes de trabalho;

- Prontidão estratégica do capital da informação: a prontidão estratégica do capital da informação é uma medida de como está sendo aplicado o portfólio estratégico de infra-estrutura da Tecnologia da Informação (TI) e se suas aplicações dão suporte aos processos internos críticos da organização;

Para Barbosa e Gomes (2002), um controle gerencial adequado do capital intelectual parte da hipótese de que os ativos e recursos básicos disponíveis para uma empresa sejam eles pessoas, processos organizacionais e produtivos, tecnologias adotadas, insumos etc., somente serão relevantes para a organização se ela puder, de forma eficiente e eficaz, utilizar o conhecimento neles incorporados. Segundo os autores, percebe-se que este conjunto de ativos e recursos, denominados de capital intelectual, exige das organizações uma nova abordagem de controle gerencial, pautada principalmente pela utilização de indicadores e índices não financeiros.

Em sua pesquisa, Taylor (2006) aponta algumas razões que justificam implementar nas organizações métodos que permitam a avaliação dos ativos intangíveis, entre elas pode-se destacar:

- A mudança de uma economia de produtos para uma economia mais orientada para serviços;
- O capital intelectual é agora visto como uma fonte de valor de vantagem competitiva sustentável, capaz de gerar receitas significativas;
- Os métodos atuais de contabilidade financeira são inadequados para uma completa reflexão dos ativos do conhecimento das empresas de hoje em dia;
- Os gestores possivelmente não podem gerenciar os ativos intelectuais de uma empresa, sem a utilização de alguns formatos de sistemas de medidas que possibilitem a eles um *feedback*.

A avaliação é um instrumento para a empresa identificar, em tempo hábil, de quais intangíveis necessita para um planejamento estratégico e para o estabelecimento de objetivos adequados para seu negócio. Compreender a importância dos intangíveis constitui um fator crítico para o sucesso empresarial. Essa compreensão permite à empresa verificar onde residem seus pontos fortes e trabalhar seus pontos fracos. As avaliações possibilitam que a empresa se torne competitiva e sustentável e oferecem elementos para as tomadas de decisão a respeito da capacidade de renovação, valorização e remuneração dos intangíveis (VARGAS *et al.*, 2008).

Segundo Hoss *et al.* (2010), o processo de medição de ativos intangíveis leva em conta a sua capacidade de geração de riqueza, em termos de passado, presente e futuro. Para tal, é imprescindível o seu pleno conhecimento, conhecer sua natureza, identificar seus direcionadores e realizar os agrupamentos necessários de cada ativo, como aponta o Quadro 2.

Aspecto	Observação
Natureza dos ativos intangíveis	A contabilidade financeira recomenda às companhias considerarem como despesas recursos empreendidos em fatores intangíveis e contabilizar contra receitas do período. A não capitalização dos ativos intangíveis esconde uma parte importante de base para análise à administração interna, além de propósitos externos.
Direcionadores para os ativos intangíveis	Satisfação do consumidor, inovação, capital humano, processos organizacionais, clientes e relações comerciais são substancialmente subjetivos e não há padrão público disponível para prover comparação. Na mensuração dos ativos intangíveis devem-se utilizar direcionadores que estejam publicamente disponíveis.
Agrupamento dos ativos intangíveis	Identificar a agregação de valor e possíveis vantagens competitivas.

Quadro 2: Síntese sobre ativos intangíveis. Fonte: adaptado de Hoss *et al.* (2010).

Para que possa ser avaliado, o capital intelectual deve ser categorizado. O objetivo é criar uma nova linguagem que será utilizada pela companhia para discutir e avaliar o desempenho intelectual. O veículo para tal medição deve ser uma lista de indicadores usada para cada categoria de capital intelectual (ROSS; ROSS, 1997).

De acordo com os autores, existem algumas dificuldades para a elaboração da lista de indicadores, sendo elas:

- Selecionar os indicadores certos dentre os quase ilimitados números de potenciais indicadores;
- Classificar o nível de importância de cada indicador em determinada categoria;
- Garantir alta precisão para os indicadores;
- Estabelecer confiabilidade aos valores numéricos dos indicadores;
- Traçar todas as fontes de erros ou ruídos na lógica utilizada para identificar os indicadores.

Segundo Kaplan e Norton (2004), para que haja o entendimento dos problemas associados com a medição de ativos intangíveis, é necessário aprender que as medidas de valores que eles criam estão incorporadas ao contexto da estratégia que a companhia possui. O que as companhias conseguem medir é se sua força de trabalho está devidamente treinada e motivada para a consecução de determinado objetivo. Para os autores alguns gestores coíbem a medição de seus ativos intangíveis, pois essas medidas geralmente são mais “brandas” ou mais subjetivas do que as medidas financeiras, que convencionalmente são utilizadas para motivar e checar o desempenho. Mesmo se as medidas forem um tanto quanto imprecisas, o simples ato de tentar avaliar as capacidades e competências dos trabalhadores, dos sistemas de informação e do capital organizacional, comunica a importância destes direcionadores para a criação de valor na organização.

Roos e Roos (1997) apontam três requisitos para o desenvolvimento de um sistema de avaliação do capital intelectual nas organizações:

- A companhia ou a unidade de negócio deve estar madura o bastante para poder ir além do estágio da discussão de desempenho organizacional apenas na dimensão financeira;
- A companhia ou a unidade de negócio deve ter uma definição clara da direção ou ideia de negócio;
- Deve existir um comitê organizacional claro a frente, onde é visivelmente apoiado pela alta administração.

Os sistemas de avaliação do capital intelectual ajudam os executivos nas organizações a visualizarem pontos existentes de uma maneira que não eram vistos antes (ROOS, 1998). Modelos de avaliação de ativos intangíveis foram sendo desenvolvidos ao longo do tempo com a finalidade de ajudar as organizações neste processo de identificação de lacunas existentes nas empresas, as quais poderão ser preenchidas com a utilização sistemática de seus intangíveis. A seguir, alguns modelos são apresentados.

## 2.5 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS

Segundo Roos e Roos (1997), um sistema de avaliação de ativos intangíveis deve apenas capturar o desempenho do capital intelectual que afeta a capacidade de ganhos do negócio em longo prazo. Portanto, esforços para a identificação e medição do capital intelectual devem ser dirigidos pela missão, visão e estratégia do negócio. Esse requisito fornece o ponto inicial para o que deve ser medido e eventualmente esforços necessários para a gestão desses ativos.

Taylor (2006) argumenta que os modelos de medição de capital intelectual podem ser caracterizados em três formas, sendo elas:

1. Modelos que focam no ativo do capital intelectual como um todo, para possível utilização em um relatório financeiro;
2. Modelos que focam nas medidas dos ativos do capital intelectual para permitir a gestão deste capital;
3. Modelos que utilizam uma abordagem de análise de fluxo de valor.

Dória *et al.* (2006) fazem uma análise a respeito das abordagens de avaliação do capital intelectual e argumentam que:

- Os métodos com foco em benchmarking são mais fáceis de operacionalizar, mas não medem o conhecimento diretamente. Aplicam-se para avaliar o processo de gestão do conhecimento de uma organização e permitem a comparação com outras organizações e entre grupos da mesma organização;
- Os métodos com foco no valor são os que estão buscando com maior precisão calcular o valor do conhecimento, na tentativa de complementar a contabilidade tradicional, que não consegue expressar o valor dos ativos intangíveis de forma individualizada. No entanto, encontram dificuldades na tentativa de expressar os ativos intangíveis em valores monetários;
- Os métodos com foco na medição do desempenho e do capital intelectual medem o conhecimento de forma indireta, ao utilizarem indicadores financeiros e não financeiros alinhados à estratégia. Por utilizarem indicadores próprios da empresa, não permitem estudos comparativos entre empresas.

Hoss *et al.* (2010) fazem uma abordagem um tanto diferente e classificam os modelos de avaliação dos ativos intangíveis em quatro tipos, sendo eles:

- Métodos de capitalização que se baseiam no mercado, que calculam o valor dos ativos intangíveis, considerando-se a diferença entre valor contábil e valor de mercado;
- Métodos baseados no retorno financeiro dos ativos tangíveis, considerando a receita antes dos impostos (*ROA – Return on assets*);
- Métodos de identificação direta do capital intelectual, que estimam o valor financeiro dos ativos intangíveis individualmente ou pela formação de um coeficiente; e
- Métodos baseados em placares (*scorecards*) que consideram os vários componentes de ativos intangíveis ou capital intelectual.

A seguir, a pesquisa aborda alguns dos principais modelos de avaliação e medição dos ativos intangíveis nas organizações encontrados na literatura e na prática de algumas organizações, classificando esses modelos de acordo com as características de avaliação de cada um, conforme as características apresentadas por Hoss *et al.* (2010).

De acordo com a classificação de Hoss *et al.* (2010), alguns modelos classificados como métodos de capitalização que se baseiam no mercado são:

- *Market-to-Book Value*: Provavelmente a forma mais simples de medir o valor do capital intelectual de uma empresa, calculado pela diferença entre o valor de mercado e seu valor contábil. Um exemplo comum dado na literatura é o caso da Microsoft Corporation. Em 1996, o valor de mercado da Microsoft era 11,2 vezes maior que seu valor contábil, ou o valor de seus ativos tangíveis. De acordo com o modelo *Market-to-book ratios*, a diferença desses valores representa a estimativa de valor de mercado das ações do capital intelectual, não capturado pelos demonstrativos financeiros (MARR *et al.* 2004).

- *Tobins' Q*: um método que procura resolver o problema da depreciação encontrado na utilização do modelo *Market-to-book* para comparar o capital intelectual entre as empresas. Desenvolvido por James Tobin, o valor de “q” é a taxa de valor de mercado da empresa (preços das ações x número de ações), determinada para a reposição dos custos destes ativos. Em outras palavras, a proporção entre o valor de mercado da empresa e o custo de reposição de seus ativos (STEWART, 1997 *apud* HOSS *et al.*, 2010)

Hoss *et. al* (2010) citam também alguns modelos classificados como métodos baseados no retorno financeiro, sendo alguns deles apresentados no Quadro 3.

<b>Modelo</b>	<b>Descrição</b>
<i>Economic Added Value</i> (EVA)	Calcula o valor da empresa ajustando o lucro por mudanças relacionadas aos intangíveis. As alterações baseadas no EVA fornecem uma indicação se um capital intelectual é produtivo ou não.
<i>Human Resource Costing and Accounting</i> (HRCA)	O capital intelectual é medido pelo cálculo da contribuição dos recursos humanos para a companhia. Ocorre a capitalização com os gastos de pessoal.
<i>Value Added Intellectual Coefficient</i> (VAIC)	Medidas de quanto e com qual eficiência o capital intelectual cria valor. Baseia-se em três categorias: capital investido, capital humano e capital estrutural.

Quadro 3: Síntese de alguns métodos de avaliação de intangíveis de retorno financeiro.  
Fonte: adaptado de Hoss *et al.* (2010).

Segundo a classificação de Hoss *et al.* (2010), alguns métodos classificados como identificação direta do capital intelectual podem ser observados no Quadro 4.

Modelo	Autor	Descrição resumida
Technology Broker	Brooking (1996) apud Bontis (2001).	Procura demonstrar o valor de mercado de uma organização, levando em consideração que este valor deve ser calculado pela soma dos ativos tangíveis com o valor do capital intelectual de toda a organização. O capital intelectual é uma combinação de quatro componentes: ativos de mercado, ativos de propriedade intelectual, ativos de infraestrutura, e ativos centralizados no ser humano. Parte de uma lista de questões qualitativas para indicadores quantitativos (escala <i>likert</i> ).
Citattion Weighted Patentes	Bontis (2001).	Esse modelo de avaliação do capital intelectual utiliza as patentes da organização como meio de representar as medidas e avaliar o capital intelectual por meio de um processo de seis passos: 1. Definir o negócio; 2. Avaliar as estratégias competitivas e os ativos do conhecimento ligados às estratégias; 3. Classificar os ativos do conhecimento; 4. Avaliar o valor desses ativos e definir se devem guardá-los, desenvolvê-los, vendê-los ou abandoná-los; 5. Investir em áreas onde existem lacunas de desenvolvimento; e 6. Montar uma carteira de conhecimento. O processo de avaliação das patentes pode medir as operações internas que criam propriedade intelectual, podendo ser comparadas com outras empresas de um mesmo segmento.
The Value Explorer	Pike, Ross (2004); Andriesson (2005).	Metodologia contábil, agrupada em: Ativos e talentos; Habilidade e conhecimento tácito; Valores e normas coletivas; Tecnologia e conhecimento explícito; Processos gerenciais e operacionais. Trata-se de uma abordagem baseada em competência. O modelo procura definir as competências centrais das empresas e as examinam em cinco diferentes modos. Os resultados desta análise são combinados para determinar uma força para cada competência, e então são ligados ao lucro bruto da empresa com a intenção de demonstrar a contribuição de cada competência e dos ativos intangíveis que as sustentam e contribuem para a obtenção do lucro. A implementação do modelo se dá por um processo de cinco passos: 1. Identificação do capital intelectual; 2. Avaliação de valores utilizando um <i>check list</i> ; 3. Avaliação financeiro do capital intelectual por competência definida; 4. Desenvolver um plano de gestão; e 5. Criar um relatório de gestão.
Total Value Creation	Hoss <i>et al.</i> (2010) apud Anderson, McLean (2000).	Projeto iniciado pelo instituto canadense de contadores que utiliza o fluxo de caixa descontado, projetado para explicar como eventos afetam as atividades planejadas.
Inclusive Valuation Methodology (IVM)	Hoss <i>et al.</i> (2010) apud McPherson (1998).	Tratamento por hierarquias, pesos e indicadores combinados e focados em valores relativos. O valor agregado combinado é igual ao valor monetário adicionado, combinado com o valor do intangível.

Quadro 4: Síntese de modelos de avaliação de intangíveis de identificação direta do capital intelectual. Fonte: autor.

Alguns modelos de medição de ativos intangíveis que focam na avaliação desses ativos com a utilização de indicadores financeiros e não financeiros (scorecards) permitindo a gestão desses ativos são apresentados a seguir (HOSS *et al.*, 2010).

### 2.5.1 Modelo *Skandia Navigator*

A Skandia, uma das empresas líderes em serviços de seguros na década de 1990, localizada na Suécia, é considerada uma das primeiras organizações à tentar focar verdadeiramente na medição de seus ativos de capital intelectual (HUSERMAN; GOODMAN, 1993, *apud* TAYLOR 2006). O modelo de medição “Navegador Skandia” desmembra os ativos do capital intelectual em cinco categorias: foco financeiro, foco no consumidor, foco humano, foco em processo e foco em renovação. O capital intelectual é medido pela análise de uma métrica baseada em 164 medidas, sendo 91 para ativos intangíveis e 73 medidas tradicionais.

Segundo Edvinsson e Malone (1998), esse modelo mostra como criar valor financeiro por meio do capital humano combinado com o capital do cliente, a capacidade de inovação e os processos internos da empresa. É utilizado como um modelo de planejamento de negócios fornecendo uma perspectiva geral do passado da empresa (foco financeiro), seu presente (foco no cliente, processos e foco na capital humano) e seu futuro (foco na renovação). A medição é feita por indicadores que representam cada um de seus focos, permitindo a avaliação do desempenho de cada foco e da organização como um todo.

Para Marr *et al.* (2004), parte do valor de mercado de uma companhia é devido ao capital intelectual, e segundo o “Navegador Skandia” a formação desse valor pode ser observada na Figura 2.

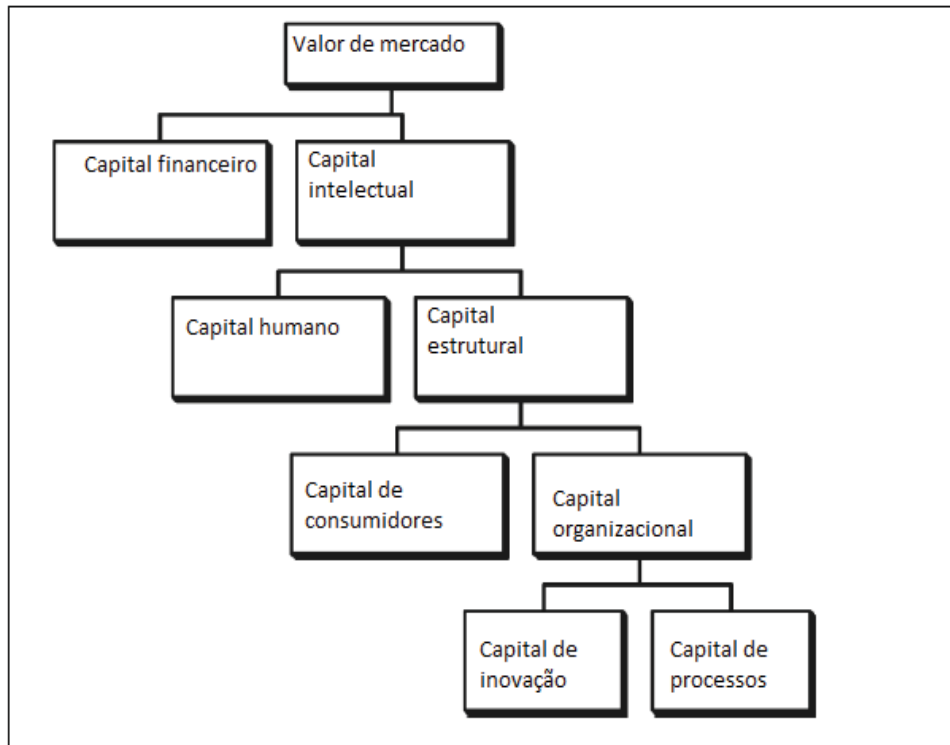


Figura 2: Classificação do capital intelectual do navegador Skandia. Fonte: adaptado de Marr *et al.* (2004).

A gestão do capital intelectual deve avaliar e medir cada item formador do capital intelectual da organização, conforme apresentados na Figura 2, que somados ao capital financeiro fornecem o valor de mercado da companhia. (MARR *et al.*, 2004).

### 2.5.2 Modelo *IC-Index*

Esse modelo é considerado por alguns autores como uma segunda geração de metodologia de avaliação do capital intelectual. Neste modelo, houve a tentativa de consolidar os numerosos indicadores do modelo Navegador Skandia, em um índice único ou um “ponto de partida” para o capital intelectual. O índice único de capital intelectual fornece aos gerentes a habilidade de acessar rapidamente situações de capital intelectual da empresa pelo fornecimento de um sumário simplificado. Como no *Skandia Navigator*, a empresa precisa escolher índices apropriados de medidas intangíveis, baseados na visão estratégica. Cada organização deve ter sua própria e única lista de indicadores, e nem toda lista de indicadores de capital intelectual são apropriadas para todas as organizações (MARR *et al.*, 2004).

A estrutura do modelo IC-index pode ser observada na Figura 3.

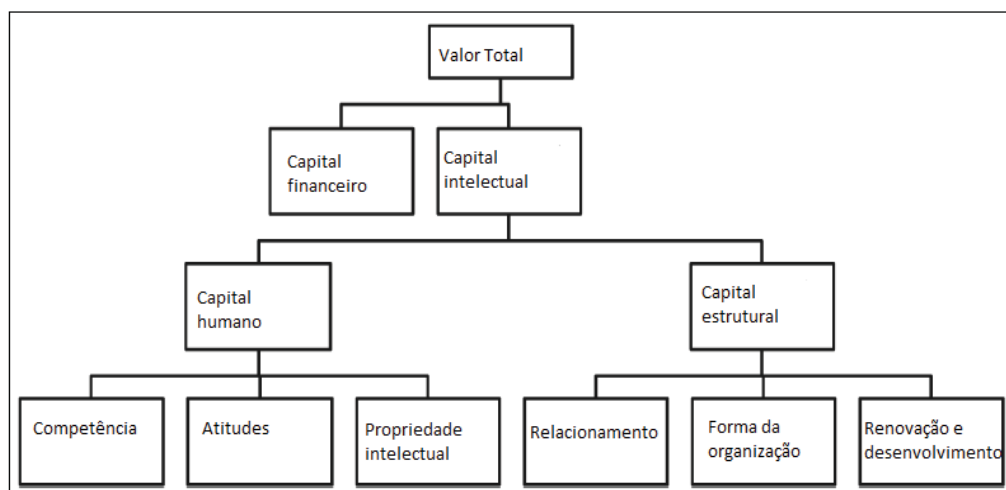


Figura 3: Estrutura do capital intelectual do modelo IC-Index. Fonte: adaptado de Marr *et al.* (2004).

### 2.5.3 Modelo *Balanced Scorecard* (BSC)

O BSC surgiu na década de 1990, motivado pela crença de que os métodos existentes na época de avaliação de desempenho nas organizações estavam tornando-se obsoletos e ineficazes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Niven (2002) entende que o BSC surgiu devido a uma necessidade da existência de um método que fizesse um balanceamento entre indicadores financeiros, já existentes nas organizações, com seus diferentes objetivos em diversas áreas da organização. Para o autor, o BSC é um conjunto de medidas derivadas da estratégia da organização, e deve ser utilizado pelos líderes na comunicação aos empregados e direcionando o desempenho para que a organização alcance seus objetivos. Portanto o BSC, além de ser um método de medição, é um sistema de gerenciamento estratégico e um instrumento importante de comunicação.

De acordo com Kaplan e Norton (1996), o BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas de desempenho segundo quatro diferentes dimensões, complementando as medidas financeiras, já existentes nas organizações, com medidas operacionais, sendo elas a dimensão financeira, de processos internos, a dimensão do aprendizado e crescimento, e finalmente a de clientes. Seu objetivo é balancear indicadores de desempenho dentro dessas dimensões, de modo que os gestores tenham uma visão geral da organização, de acordo com a estratégia abordada.

O papel das quatro perspectivas do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997), pode ser observado na Figura 4 e está relacionado a seguir:

- Perspectiva de clientes: para traduzir a ação empresarial, em possível sucesso financeiro de longo prazo, as empresas que atuam em mercados competitivos têm que atender às necessidades dos seus clientes. Essa perspectiva considera o negócio sob a ótica de seus clientes, de forma que a empresa priorize, de maneira adequada, o atendimento das necessidades e satisfação dos clientes;

- Perspectiva financeira: indica se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, não conflitando com a meta de longo prazo da empresa, que é gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócio;
- Perspectiva de processos internos: o objetivo é identificar os processos internos críticos que estejam relacionados com os resultados das perspectivas financeira e do cliente. A organização deve estabelecer uma cadeia que obedeça a três processos genéricos que criem valor, processo de inovação, processo de operações e processo de serviço pós-venda.
- Perspectiva de aprendizado e crescimento: os objetivos estabelecidos nas outras perspectivas revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional e possibilitará a capacidade de alcançar as metas ambiciosas para os objetivos das outras três perspectivas. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais, pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

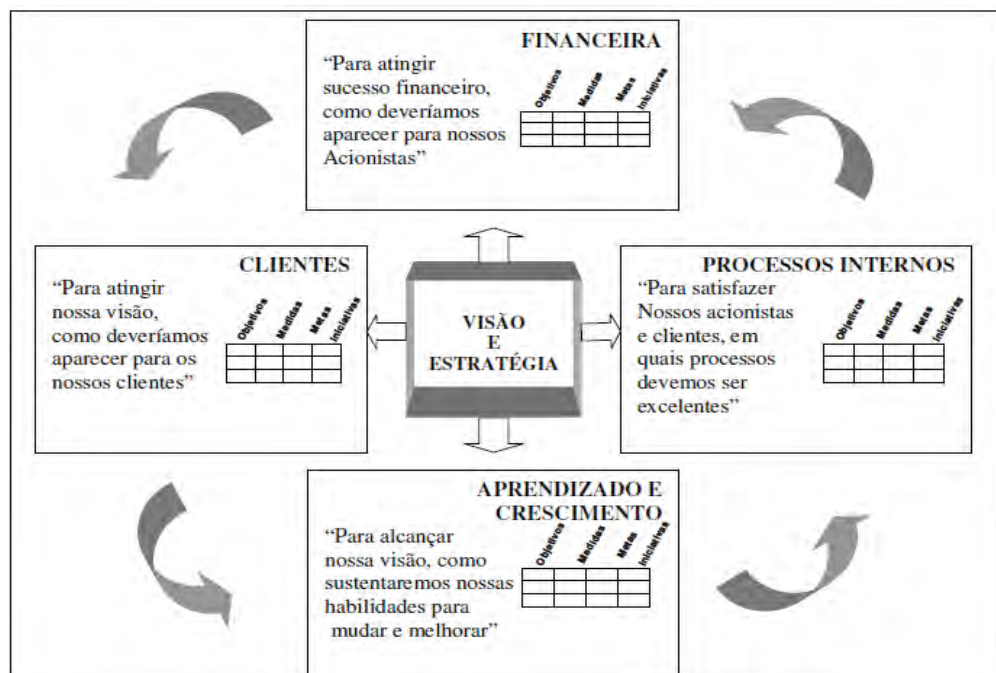


Figura 4: A estrutura do Balanced Scorecard. Fonte: adaptado de Kaplan e Norton. (1996).

Além de um sistema de medição de desempenho, o BSC é um modelo de gestão que auxilia as organizações no esclarecimento e tradução da estratégia para todos os níveis hierárquicos, por meio do desdobramento da estratégia em objetivos e indicadores de desempenho. Desta maneira, torna-se um importante instrumento que auxilia no processo de comunicação dos objetivos e medidas estratégicas (KAPLAN; NORTON, 2008).

Rezende (2003) aponta também que a gestão balanceada de desempenho, por meio do BSC, contribui para que as pessoas se conscientizem da necessidade de aperfeiçoamento constante, pela análise das medidas que devem ser perfeitamente explicitadas e quantificadas. Segundo o autor, o BSC utilizado como medição de desempenho individual e de equipe, cuida do alinhamento entre as metas organizacionais, a partir da visão de educação continuada, gerenciando a superação e criando incentivos, não descuidando do desenvolvimento da estratégia da organização, vinculando o curto prazo com o médio e longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico do BSC fornece uma estrutura de vinculação do ativo intangível com a criação de valor para os acionistas por meio das quatro perspectivas inter-relacionadas. A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia nos modos tradicionais. A perspectiva do cliente define a proposição de valor que a organização pretende utilizar para gerar vendas e fidelização para determinados nichos de consumidores, formando o contexto onde o ativo intangível pode agregar valor. A perspectiva de processos internos identifica alguns processos críticos que criam e entregam alguma diferenciação aos consumidores. Na base do mapa estratégico do BSC está a perspectiva do aprendizado e crescimento, que identifica os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos nesta perspectiva identificam quais trabalhos (capital humano), quais sistemas (capital da informação) e que tipo de clima (capital organizacional) são necessários para dar suporte aos processos internos, no sentido de criar valor para a organização.

#### 2.5.4 Modelo *Performance Prism*

O modelo de avaliação de desempenho *Performance Prism* surgiu como uma proposta de um modelo inovador, mais abrangente e compreensivo em relação aos modelos até então existentes. Antes de apresentarem o *Performance Prism*, os autores realizaram uma vasta pesquisa na literatura relacionada aos modelos de avaliação de desempenho e gestão, com o objetivo de estudarem cuidadosamente suas estruturas, gestão, aplicação e implantação, propondo então o modelo em estudo, com a finalidade de corrigir eventuais falhas e superarem as críticas já sofridas pelos outros modelos (GOBBO *et al.*; 2008).

O *Performance Prism* é um sistema de medição de desempenho com o foco principal nas partes interessadas da organização (os *stakeholders*). Suas medições derivam das necessidades e contribuições dos *stakeholders* pela organização e diferentemente de vários sistemas de medição de desempenho, parte do princípio de que a missão das companhias deve partir das estratégias adotadas e não as estratégias adotadas partirem da missão (NEELY; ADAMS, 2000).

Segundo os autores, partindo de cinco perspectivas, é montado um prisma tridimensional onde cada faceta corresponde a uma das perspectivas, que são independentes, mas também interligadas logicamente. As facetas do prisma são divididas em facetas do topo e da base e as facetas laterais. As do topo e da base são respectivamente: satisfação dos *stakeholders* e contribuição dos *stakeholders*. As três facetas laterais são: estratégia, processos e capacidades, conforme pode ser observado na Figura 5.

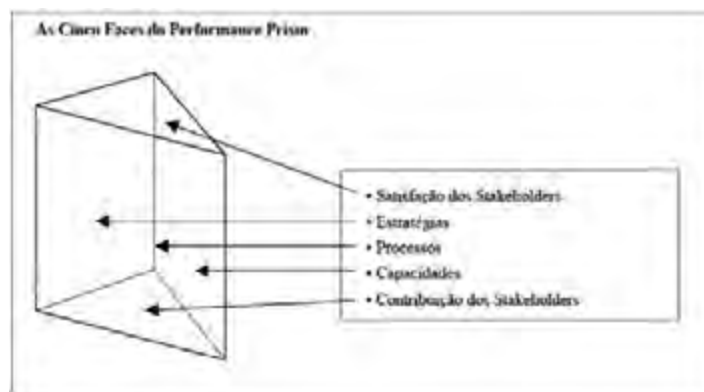


Figura 5: Estrutura do *Performance Prism*. Fonte: adaptado de Neely e Adams (2000).

Para Neely e Adams (2000), em primeiro momento os principais *stakeholders* devem ser identificados, identificando suas necessidades e que tipo de contribuição eles podem oferecer à organização. Posteriormente, estratégias devem ser definidas de modo que possam atender as necessidades dos *stakeholders* “chaves” e também devem ser adequadas aos recursos fornecidos por eles. Para a execução das estratégias, os processos críticos devem ser desenhados e monitorados com a contribuição da “capacidade” da organização em operar os processos, sendo compreendida pela habilidade e potencialidade das pessoas e da estrutura organizacional como um todo.

A dinâmica das facetas do *Performance Prism* e dos principais *stakeholders* pode ser observada na Figura 6.

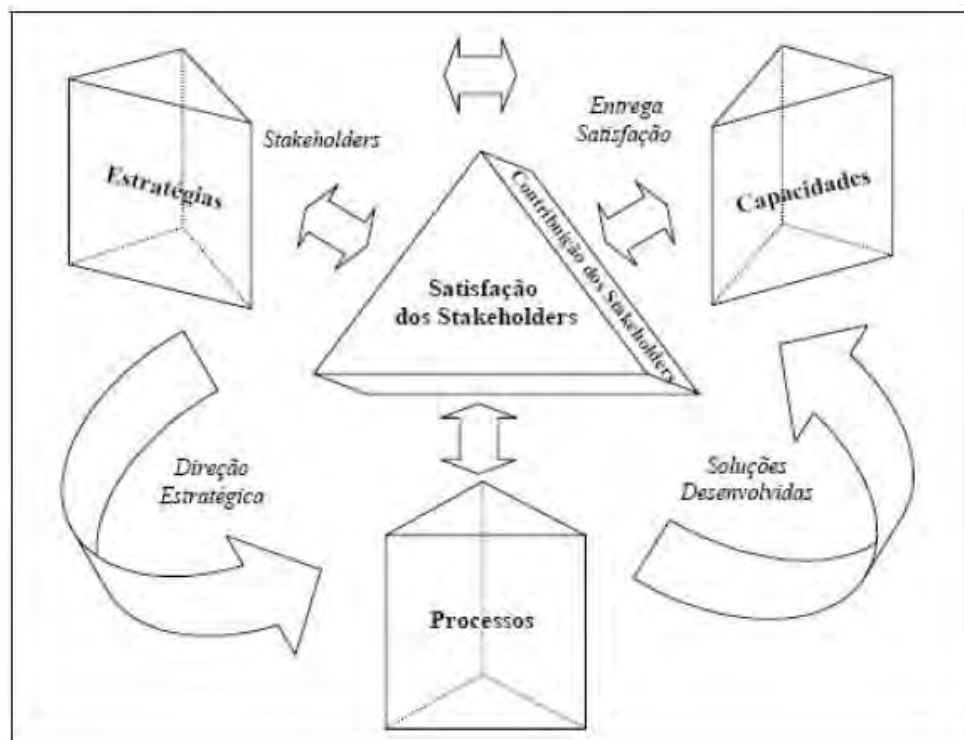


Figura 6: Dinâmica dos valores no *Performance Prism*. Fonte: adaptado de Neely e Adams (2000).

Para a avaliação dos ativos intangíveis por meio do *Performance Prism*, Marr *et al.* (2004) sugerem que seja elaborado um mapa dos ativos do conhecimento (*knowledge-assets map*) que fornece aos gestores uma estrutura do conhecimento organizacional de ambas as perspectivas internas e externas, baseado em uma ampla interpretação dos ativos do conhecimento da companhia por meio dos recursos dos *stakeholders* e dos recursos estruturais, como demonstra a Figura 7.

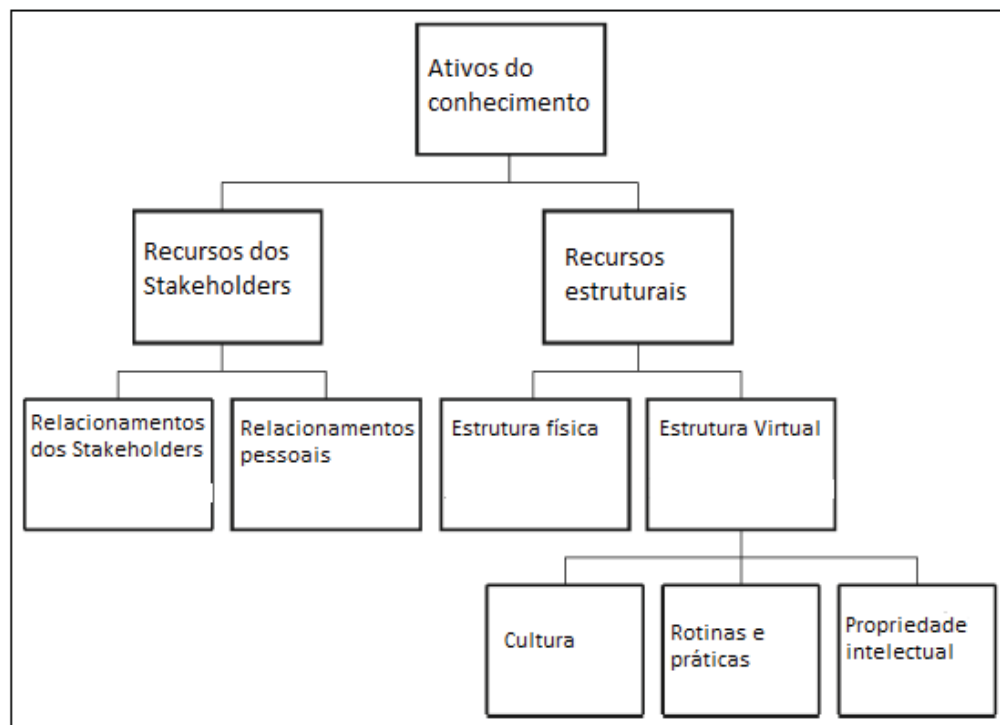


Figura 7: Mapa dos ativos do conhecimento. Fonte: adaptado de Marr *et al.* (2004).

Os modelos de gestão apresentados, como por exemplo, o *Balanced Scorecard* e o *Performance Prism* tiveram em algum momento um destaque especial no item de avaliação dos ativos intangíveis, uma vez que trata-se um assunto inerente ao processo gerencial e de fundamental importância para a sobrevivência e sustentabilidade das organizações atuais nos mercados atuantes.

Por se tratar de um modelo de gestão organizacional e partindo do princípio que o Modelo de Excelência de Gestão (MEG) do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) pode ser utilizado como um modelo de avaliação de ativos intangíveis, por meio de seu critério de excelência “Informações e Conhecimento”, pode-se classificá-lo também como um modelo de medição de ativos intangíveis que foca na avaliação desses ativos com a utilização de indicadores financeiros e não financeiros, buscando a gestão desses ativos para as organizações. O capítulo seguinte apresenta o PNQ e seu modelo de gestão, o MEG.

O Quadro 5 a seguir apresenta e categoriza os modelos de avaliação de intangíveis apresentados nesta pesquisa.

<b>Métodos baseados no valor de mercado</b>	<b>Métodos baseados no retorno financeiro</b>	<b>Métodos de identificação direta dos AI's</b>	<b>Métodos baseados em placares com foco na gestão dos AI's</b>
Market to Book Value	Economic Added Value	Technology Broker	Skandia Navigator
	Human Resource Costing and Accounting (HRCA)	Citattion Weighted Patents	IC - Index
Tobin's Q	Value Added Intellectual Coefficient (VAIC)	The Value Explorer	BSC
		Total Value Creation	Performance Prism
		Inclusive Valuation Methodology (IVM)	MEG

Quadro 5: Categorização dos modelos de avaliação de intangíveis. Fonte: autor

### 3 O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ)

De acordo com a FNQ (2006b), o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) surgiu no Brasil, com a finalidade de promover a qualidade na gestão e no desempenho das organizações tanto governamentais como privadas, acompanhando uma tendência mundial ocorrida na década de 1990. O PNQ foi espelhado no modelo do prêmio americano, o Prêmio *Malcom Baldrige*.

Segundo a FNQ (2011), o PNQ no Brasil é gerenciado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que é uma entidade privada e sem fins lucrativos, criada em outubro de 1991 por representantes de 39 organizações brasileiras dos setores público e privado. Sua principal função é administrar o PNQ e as atividades decorrentes do processo de premiação em todo o território nacional, bem como fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

“O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é um reconhecimento, sob a forma de um troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil” (PNQ, 2009, p.7).

Moreno (2008) explica que o PNQ é formado por um conjunto de critérios que se forem implementados nas organizações, podem levá-las a um nível elevado de desempenho na qualidade de seus produtos e serviços.

O PNQ busca promover o amplo entendimento dos requisitos para se alcançar a excelência do desempenho, melhorando a competitividade, possibilitando a troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso. Essa troca de informações permite que os benefícios da utilização das estratégias propostas pelo prêmio sejam compartilhados entre as empresas, promovendo o desenvolvimento do cenário empresarial como um todo no Brasil (PNQ, 2009).

Desde o seu surgimento no Brasil até os dias atuais, Moreno (2008) descreve que o PNQ foi se aperfeiçoando, deixando de ser apenas uma forma de avaliação e premiação para se tornar um modelo de gestão para as organizações que o concorrem. A evolução do PNQ durante os anos pode ser observada a seguir no Quadro 6:

Período	Finalidade / Objetivos
1992 a 1995	Reconhecer as empresas estabelecidas no Brasil que se distinguem em relação à qualidade e sua gestão Promover: <ul style="list-style-type: none"> <li>· A consciência de que a qualidade é um elemento cada vez mais importante para a competitividade;</li> <li>· O entendimento dos requisitos para a excelência em qualidade e</li> <li>· A difusão das informações sobre as estratégias bem-sucedidas para a qualidade e dos benefícios advindos da implementação dessas estratégias.</li> </ul>
1996 e 1997	Reconhecer as empresas estabelecidas no Brasil que se distinguem em relação à excelência do desempenho. Promover: <ul style="list-style-type: none"> <li>· A consciência dos requisitos para a excelência do desempenho e da competitividade;</li> <li>· A difusão das informações sobre as estratégias bem-sucedidas para a qualidade e dos benefícios advindos da implementação dessas estratégias</li> </ul>
1998 a 2010	Reconhecimento à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil Promover: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade;</li> <li>· Ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.</li> </ul>

Quadro 6: Finalidades e objetivos do PNQ. Fonte: Adaptado de Moreno (2008).

O PNQ reconhece empresas de nível classe mundial e ocupa uma posição central dentro dos esforços da FNQ de ser um centro de referência de classe mundial sobre excelência em gestão (FNQ, 2009).

### 3.1 O MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO (MEG)

Segundo a FNQ (2006b), o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) utiliza como referência o Modelo de Excelência de Gestão (MEG), cuja principal característica é de ser um modelo sistêmico. Dessa forma, o MEG estabelece uma orientação integrada e interdependente, onde vários elementos da organização e as partes interessadas se interagem de forma balanceada sob a estratégia e objetivos definidos, permitindo a avaliação desses elementos em conjunto, de forma interdependente e complementar. O benefício que o MEG pode trazer às organizações, por se tratar de um modelo sistêmico, é de buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes de gestão sob a ótica de um sistema estruturado, conforme pode ser observado na Figura 8.

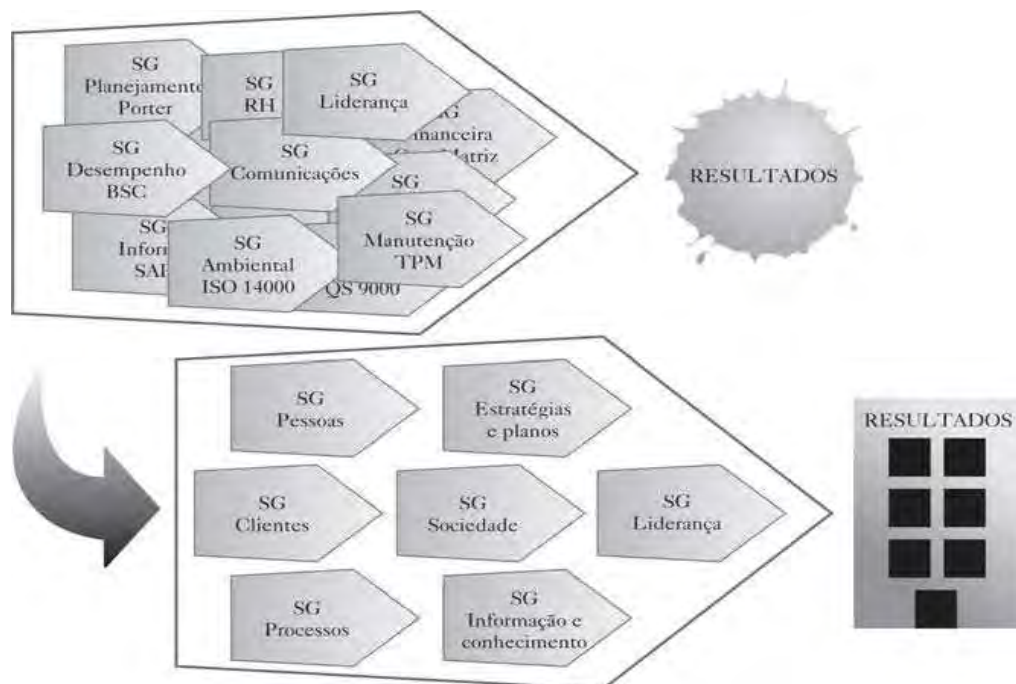


Figura 8: Alinhando a gestão por meio de modelos sistêmicos. Fonte FNQ (2006b).

A FNQ (2006b) apresenta que o MEG se baseia em um conjunto de fundamentos de excelência que expressam conceitos atuais encontrados em organizações de alto desempenho em nível mundial. Esses fundamentos são demonstrados no Quadro 7.

<b>VISÃO SISTÊMICA</b>	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
<b>APRENDIZADO ORGANIZACIONAL</b>	Busca e alcance de um novo nível de conhecimento por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis a práticas, processos, sistemas, estratégias e negócios, e produzindo melhorias e mudanças na organização.
<b>PROATIVIDADE</b>	Capacidade da organização de se antecipar às mudanças de cenários e às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas.
<b>INOVAÇÃO</b>	Implementação de novas ideias geradoras de um diferencial competitivo.
<b>LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS</b>	Comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização; capacidade de construir e implementar estratégias e um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro.
<b>VISÃO DE FUTURO</b>	Compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado no curto e no longo prazo, permitindo o delineamento de uma perspectiva consistente para o futuro desejado pela organização.
<b>FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO</b>	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e maior competitividade nos mercados.
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	Atuação baseada em relacionamento ético e transparente com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.
<b>GESTÃO BASEADA EM FATOS</b>	Tomada de decisões com base na medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, incluindo os riscos identificados.
<b>VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS</b>	Compreensão de que o desempenho da organização depende da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas.
<b>ABORDAGEM POR PROCESSOS</b>	Compreensão e gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas.
<b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</b>	Compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização.

Quadro 7: Fundamentos de Excelência. Fonte adaptado de FNQ (2006b).

Os doze fundamentos da excelência apresentados, quando aplicados, trazem melhorias na qualidade, redução de custos e aumento da produtividade para a organização, tornando-a mais competitiva. Além disso, potencializam a credibilidade da instituição e o reconhecimento público, aumentando o valor do empreendimento. A organização que adota enfoques de excelência adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter um desempenho de classe mundial (FNQ, 2009).

Uma vez apresentados os fundamentos de excelência, estes devem ser traduzidos em requisitos que possibilitem definir os elementos necessários que devem estar presentes nos modelos de gestão das organizações, para que os fundamentos possam ser colocados em prática. Esses requisitos devem representar a base para a construção das soluções organizacionais, que quando sistematizadas, definem as práticas de gestão, ajudando a garantir a incorporação dos fundamentos de excelência e a obtenção dos resultados esperados (FNQ, 2006b). Os requisitos devem conter as características tangíveis, mensuráveis qualitativa ou quantitativamente, dando a base para a busca dos fundamentos estabelecidos.

Para elaboração do modelo, de acordo com a FNQ (2006b), os requisitos são agrupados por temas, como relacionamento com clientes, gestão de informações, lideranças, entre outros, e devem estar relacionados aos fundamentos de excelência. Um conjunto de critérios então é definido, de modo a obter os itens a serem avaliados e assim o modelo é construído. O método de construção do modelo é apresentado na Figura 9.

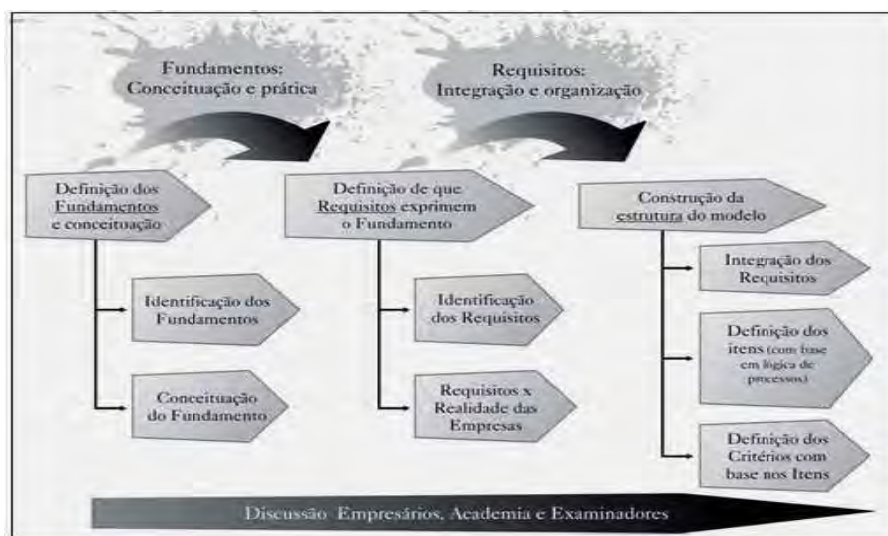


Figura 9: Método de construção do MEG. Fonte FNQ (2006b).

A apresentação visual do MEG se dá por uma figura única que visa organizar seus oito critérios de forma sistêmica, interdependente e complementar, evidenciando o encadeamento das práticas de gestão com foco na busca de resultados (FNQ, 2006b). Um dos principais conceitos representados na figura do MEG é o ciclo contínuo e dinâmico de gestão, sustentando um aprendizado, também contínuo, balanceando esforços para atender as partes interessadas. A apresentação do modelo pode ser observada na Figura 10.

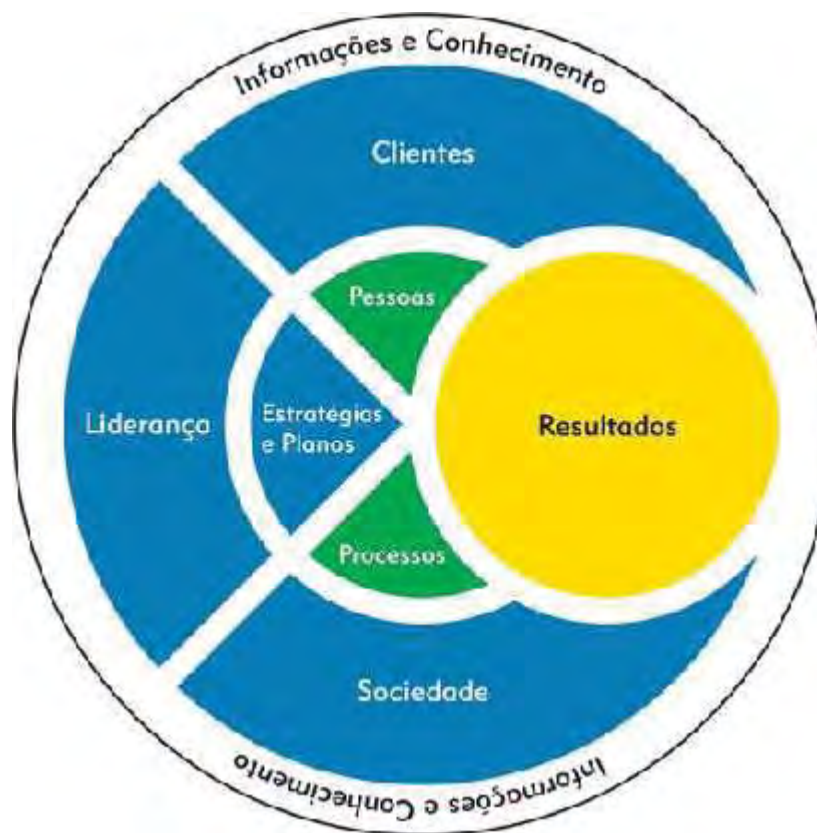


Figura 10: Representação do Modelo de Excelência - MEG. Fonte FNQ (2009).

A representação do MEG, conforme ilustrado na Figura 10, sugere que seus elementos estão imersos num ambiente de informação e conhecimento, e relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados (FNQ, 2009).

Segundo a FNQ (2006b), as principais partes interessadas estão representadas segundo os critérios e demonstrados na Figura 10, sendo eles: “Clientes”; “Sociedade”; “Pessoas”; acionistas, no critério “Liderança” e fornecedores, no critério “Processos”. As representações geométricas dos critérios estão interligadas pelo critério “Informações e conhecimento”, enfatizando a gestão e a tomada de decisões baseadas em fatos. O critério “Estratégias e planos” possui uma representação geométrica na forma de uma seta, destacando sua função de direcionamento organizacional. A representação circular procura evidenciar um sistema integrado de componentes importantes da gestão da organização.

A figura representativa do MEG simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. O MEG é representado pelo diagrama circular e utiliza o conceito de aprendizado segundo o ciclo de *PDCA*, caracterizando etapas de planejamento, execução, avaliação e análise e ações e melhoria (FNQ, 2011).

Os critérios do MEG são subdivididos em itens. Cada critério, assim como cada item, possui um peso respectivo para a avaliação da organização de acordo com os indicadores elaborados. A pontuação fornece a relevância que cada critério possui para o modelo e serve de instrumento para a avaliação final da organização quando participante da premiação anual do Prêmio Nacional da Qualidade. O Quadro 8 apresenta os critérios e os itens que são desdobrados de cada critério.

Segundo a FNQ (2006b), o MEG procura representar as necessidades e expectativas dos clientes da organização bem como as da sociedade e comunidades em que está inserida, a liderança deve entendê-las para a definição do modelo de negócio e do sistema de gestão da organização, por meio do desenvolvimento de estratégias e planos. Por sua vez, a execução das orientações estratégicas é realizada por meio das pessoas que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos processos existentes na organização, visando à obtenção de resultados. Os resultados devem ser analisados, entendidos e utilizados para a tomada de decisão, gerando o aprendizado para próximos ciclos. Por fim, o conhecimento e as informações interagem com todos os elementos do ciclo promovendo a integração entre eles. O conhecimento gerado promove o amadurecimento do ciclo.

<b>1</b>	<b>Liderança</b>	<b>110</b>
1.1	Governança corporativa	40
1.2	Exercício de liderança	40
1.3	Análise do desempenho da organização	30
<b>2</b>	<b>Estratégias e planos</b>	<b>60</b>
2.1	Formulação das estratégias	30
2.2	Implementação das estratégias	30
<b>3</b>	<b>Clientes</b>	<b>60</b>
3.1	Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2	Relacionamento com clientes	30
<b>4</b>	<b>Sociedade</b>	<b>60</b>
4.1	Responsabilidade socioambiental	30
4.2	Desenvolvimento social	30
<b>5</b>	<b>Informações e conhecimento</b>	<b>60</b>
5.1	Informações da organização	20
5.2	Informações comparativas	20
5.3	Ativos intangíveis	20
<b>6</b>	<b>Pessoas</b>	<b>90</b>
6.1	Sistemas de trabalho	30
6.2	Capacitação e desenvolvimento	30
6.3	Qualidade de vida	30
<b>7</b>	<b>Processos</b>	<b>110</b>
7.1	Processos principais do negócio e processos de apoio	50
7.2	Processos de relacionamento com os fornecedores	30
7.3	Processos econômico-financeiros	30
<b>8</b>	<b>Resultados</b>	<b>450</b>
8.1	Resultados econômico-financeiros	100
8.2	Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.3	Resultados relativos à sociedade	60
8.4	Resultados relativos às pessoas	60
8.5	Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	100
8.6	Resultados relativos aos fornecedores	30
<b>Total de pontos possíveis</b>		<b>1000</b>

Quadro 8: Critérios de Excelência do MEG. Fonte: FNQ (2008b).

O tópico seguinte apresenta o critério “Informações e conhecimento” do MEG com a finalidade de demonstrar o relacionamento deste critério com os fundamentos de excelência apresentados no início deste capítulo e como os requisitos de avaliação dos ativos intangíveis podem ser expressos e medidos quantitativa e ou qualitativamente em busca da materialização dos fundamentos de excelência para a organização.

### 3.2 O CRITÉRIO INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO DO MEG

Um dos critérios de avaliação que orienta e permeia todo o Modelo de Excelência de Gestão (MEG) é o critério de Informações e conhecimento, cujo principal objetivo, segundo a FNQ (2006a), é de proporcionar melhorias na organização por meio da busca constante e do alcance do conhecimento organizacional.

De acordo com a FNQ (2011), este critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado das informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos sustentáveis, especialmente os ativos do conhecimento.

“O critério informações e conhecimento traduz, primordialmente, o fundamento da excelência gestão baseada em fatos, pois determina a tomada de decisões na organização com base em medições e análise do seu desempenho e de outros fatos e dados dos ambientes interno e externo. A organização deve dispor de sistemas de informação adequados para essa finalidade e usar sistematicamente informações comparativas. Os seus diferenciais favoráveis, identificados em relação a essas informações, expressam o potencial de seus ativos intangíveis em agregar valor ao negócio e gerar diferencial competitivo” (FNQ, 2006a, p. 4).

O critério de excelência informações e conhecimento é dividido em três categorias para avaliação, são separados didaticamente por item de acordo a finalidade específica de cada um, de maneira a apoiar a gestão das organizações. Segundo a FNQ (2006a), as categorias deste critério são:

1. Gestão de informações da organização: este item abrange cinco processos gerenciais importantes, utilizados na gestão da informação, sendo eles:
  - Identificação das necessidades de informação;
  - Implementação de sistemas de informação que as atendam;
  - Atualização tecnológica dos sistemas desenvolvidos;
  - Disponibilização das informações aos usuários; e
  - Segurança das informações.

2. Gestão das informações comparativas: são as informações que permitem à organização conhecer o seu grau de competitividade e excelência, a partir da comparação externa de seus resultados financeiros e não financeiros. Esse item permite que a empresa identifique diferenciais favoráveis e desfavoráveis a serem tratados e possibilita o estabelecimento de metas baseadas em fatos. A busca por outras organizações para se colherem informações comparativas deve respeitar critérios que assegurem que o esforço de busca de informações traga informações também pertinentes para alcançar o propósito da comparação de forma coerente com as estratégias de aumento da competitividade e busca da excelência da organização; e
3. Gestão dos ativos intangíveis: os ativos intangíveis que agregam valor ao negócio e geram diferenciais competitivos sustentáveis necessitam de um foco gerencial específico para a organização poder tratar a questão de forma objetiva e prática, com foco em resultados, em vez de adotar uma abordagem conceitual e filosófica, que pode levar a projetos ambiciosos demais e direcionados apenas para a gestão do conhecimento, esquecendo-se do desenvolvimento de outros ativos, que podem, conforme o perfil do negócio, ser até mais importantes e mais fáceis de serem tratados. Esse item é dividido em quatro processos gerenciais importantes, a saber:
  - Identificação dos ativos intangíveis;
  - Desenvolvimento dos ativos;
  - Manutenção e proteção dos ativos; e
  - Desenvolvimento e manutenção do conhecimento.

O item “gestão dos ativos intangíveis” do critério “Informações e conhecimento” influencia e é influenciado por outros critérios e fundamentos de excelência do MEG. A Figura 11 demonstra como as influências acontecem no modelo.

Principais itens que influenciam	Motivos de influência	Item sob consideração	Principais itens influenciados	Consequência da influência
1.3 Análise do desempenho da organização	As conclusões da análise de desempenho devem ser consideradas para a correção de rumos dos processos relativos à gestão dos ativos intangíveis.	5.3 Gestão dos ativos intangíveis	2.1 Formulação das estratégias	Os ativos intangíveis devem ser contemplados na análise do ambiente interno do processo de formulação das estratégias.
2.2 Implementação das estratégias	As metas e iniciativas estabelecidas devem ser desdobradas para a melhoria dos processos relativos à gestão dos ativos intangíveis.		6.1 Sistemas de trabalho	A necessidade de desenvolvimento e proteção de ativos humanos influencia a configuração de programas de pessoal que favoreçam o desenvolvimento e a retenção de talentos.
3.2 Relacionamento com clientes	A avaliação da satisfação, da fidelidade e da insatisfação de clientes em relação aos clientes da concorrência apoia a identificação de ativos intangíveis geradores de diferenciais.	6.2 Capacitação e desenvolvimento		
5.1 Informações da organização	Os sistemas de informação desenvolvidos se constituem em ativos intangíveis da organização. Os sistemas de segurança de informação apoiam a proteção de ativos de conhecimento.	6.3 Qualidade de vida		
5.2 Informações comparativas	As informações comparativas permitem identificar diferenciais competitivos em termos de desempenho.			
6.2 Capacitação e desenvolvimento	O desenvolvimento do ativo humano depende fortemente das ações de capacitação e desenvolvimento.			

Figura 11: Principais inter-relacionamentos do item 5.3. Fonte: adaptado de FNQ (2006a).

A FNQ (2006a) entende que uma vez identificados esses ativos, é preciso avaliar, com base em fatos, a sua expansão, já que a sua tradução em ativos financeiramente contabilizáveis não é totalmente possível, pois são intangíveis. É necessário que existam mecanismos que possibilitem avaliar, direta ou indiretamente, se os ativos intangíveis estão sendo desenvolvidos de acordo com a natureza dos mesmos. Os mecanismos para o desenvolvimento dos ativos identificados são adotados conforme a natureza de cada um. A manutenção e proteção dos ativos intangíveis são implementadas de acordo com o ativo identificado, com a finalidade de protegê-los quanto ao risco de perda de diferenciais conquistados. Os ativos intangíveis identificados como agregadores de valor e geradores de diferenciais competitivos estão fundamentados em um conjunto de conhecimentos desenvolvidos e mantidos na própria organização.

Atualmente, algumas práticas organizacionais são registradas pelos relatórios de gestão do PNQ a respeito da gestão dos ativos intangíveis nas empresas que utilizam o MEG. Alguns exemplos são apresentados a seguir (FNQ, 2006a):

- No escritório de engenharia *Joal Teitelbaum*<sup>1</sup>, a avaliação dos ativos componentes do capital intelectual é realizada pela aplicação de pesquisas para medir a evolução das competências da alta direção e da engenharia; Mede também a capacidade de inovação por meio da criação do dia do colaborador atuante (DCA), incentivando a produção do conhecimento e o desenvolvimento do pensamento criativo e inovador; Faz a medição da eficácia dos treinamentos; Realiza a medição dos processos de qualidade e tecnologia;
- A Petroquímica União,<sup>2</sup> por meio da prática de gestão do capital intelectual, sistematiza os ativos intangíveis em três tipos: capital humano, representado pela capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos colaboradores da empresa; Capital estrutural, que suporta o desenvolvimento e a aplicação do capital humano e processos; e Capital de relacionamento, constituído pelos contatos com as partes interessadas;

---

<sup>1</sup> [www.teitelbaum.com.br](http://www.teitelbaum.com.br)

<sup>2</sup> [www.quattor.com.br](http://www.quattor.com.br)

- Na *CPFL Paulista*<sup>3</sup>, os projetos de pesquisa e desenvolvimento são garantidos por meio de patentes e registros de propriedade;
- Os ativos tecnológicos da *Belgo Juiz de Fora*, grupo *Arcelor*<sup>4</sup>, são protegidos pelo patenteamento de produtos e equipamentos e o segredo industrial é mantido com mecanismos de restrição de acesso a áreas e processos produtivos;
- A retenção do capital humano na *Gerdau AFP*<sup>5</sup> ocorre por meio de política de remuneração fixa e variável, oportunidades de carreira, avaliação de desempenho, capacitação e políticas de benefícios;
- A *Dana*, divisão de *cardans*<sup>6</sup> possui as seguintes práticas para disseminação e compartilhamento do conhecimento: desenvolvimento de projetos em equipe; padrões de trabalho documentados e padronizados; sistemas de gestão e sistemas de informação armazenados em rede; programa seis sigma; equipe autônoma; Solução de Problemas em Equipe (SOPE); Programa de ideias e seu banco de dados armazenado em meio eletrônico; Times de melhoria; Congresso Dana de Tecnologia (Brasil); entre outras.

O item Gestão dos ativos intangíveis do critério Informações e conhecimento do MEG, para contribuir com a gestão dos intangíveis nas organizações, descreve que estas devem examinar a implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para o objetivo de aumentar o diferencial competitivo da organização, criando indicadores que possam medir e avaliar seus intangíveis (FNQ, 2008b). Alguns desses processos podem ser observados no Quadro 9.

---

<sup>3</sup> [www.cpfl.com.br/paulista](http://www.cpfl.com.br/paulista)

<sup>4</sup> [www.belgo.com.br](http://www.belgo.com.br)

<sup>5</sup> [www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br)

<sup>6</sup> [www.dana.com.br/Automotivo](http://www.dana.com.br/Automotivo)

Item para análise	Como avaliar
Identificação dos ativos intangíveis que agregam valor ao negócio gerando um diferencial competitivo para a organização.	Apresentar os principais ativos intangíveis da organização;
	Citar os métodos utilizados para sua avaliação.
Desenvolvimento dos principais ativos intangíveis.	Destacar as formas utilizadas para identificar, desenvolver e incorporar novas tecnologias.
Proteção e manutenção dos principais ativos intangíveis.	Destacar as formas utilizadas para atrair e reter pessoas consideradas chave para os negócios
Desenvolvimento, preservação e disseminação do conhecimento na organização.	Destacar as formas utilizadas para identificação, tratamento e compartilhamento do conhecimento considerado relevante para a agregação de valor ao negócio.

Quadro 9: Processos gerenciais para a gestão dos intangíveis. Fonte: adaptado de FNQ (2008b).

Desta maneira, o MEG pode contribuir com a avaliação dos ativos intangíveis da organização, uma vez que o modelo em si pode ser tratado também como um modelo genérico de avaliação.

### 3.3 O MEG COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Segundo a FNQ (2006b), as organizações têm a necessidade de estruturar suas práticas de gestão por meio de modelos sistêmicos. Para tanto, elas necessitam saber em que grau de maturidade encontram seus processos gerenciais. O Modelo de Excelência de Gestão (MEG), nesse sentido, atende a essa demanda, uma vez que já foi concebido com o propósito de ser utilizado como instrumento de avaliação e diagnóstico, já que possui um sistema estruturado de pontuação. Como resultado da evolução do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), o MEG apresenta-se atualmente na forma de instrumentos de avaliação que incluem critérios e itens, com questões específicas, bem como fatores de avaliação, buscando avaliar o estágio da gestão das organizações, participantes ou não da premiação.

Os instrumentos de avaliação do MEG são desdobramentos dos fundamentos de excelência e permitem avaliar objetivamente o estágio de maturidade das práticas de gestão e dos resultados da organização por meio de sete fatores de avaliação, como podem ser observados a seguir (FNQ, 2006b):

- Adequação: avalia se as práticas de gestão atendem aos requisitos do MEG em consonância aos fundamentos de excelência e o perfil da organização;
- Proatividade: avalia se as práticas de gestão atendem aos requisitos do MEG de forma proativa, prevenindo a ocorrência de situações indesejadas;
- Refinamento: avalia se as práticas de gestão alcançam um estágio avançado de evolução por meio da aplicação de um sistema de aprendizado;
- Inovação: avalia se as práticas de gestão incorporam ideias e conceitos inéditos ou incomuns na área em que é aplicada;
- Disseminação: avalia se as práticas de gestão estão implementadas onde deveriam ser, por área, processo, produto, etc.;
- Continuidade: avalia se as práticas de gestão são utilizadas de forma periódica e ininterrupta; e
- Integração: avalia o estágio da implementação das práticas de gestão em termos de coerência com as estratégias e objetivos operacionais.

A Figura 12 apresenta todos os elementos que compõem o MEG, bem como a sequência lógica em que cada componente contribui para a sua consolidação, evidenciando a utilização do modelo como uma forma estruturada e sistêmica para se avaliar a gestão das organizações (FNQ, 2006b).



Figura 12: Elementos que caracterizam o MEG. Fonte: FNQ (2006b).

A organização, ao avaliar seus processos de gestão, deve trilhar seu caminho rumo a excelência, amadurecendo seus processos por meio do aprendizado com o foco nos resultados. O caminho de uma organização em direção à excelência não é uma linha reta, mas um desafio tortuoso que a organização só consegue atingir com constância de propósitos e mobilização de suas competências. O caminho rumo à excelência apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização. A Figura 13 mostra o caminho representado na curva de evolução de maturidade e seus respectivos estágios (FNQ, 2008a).

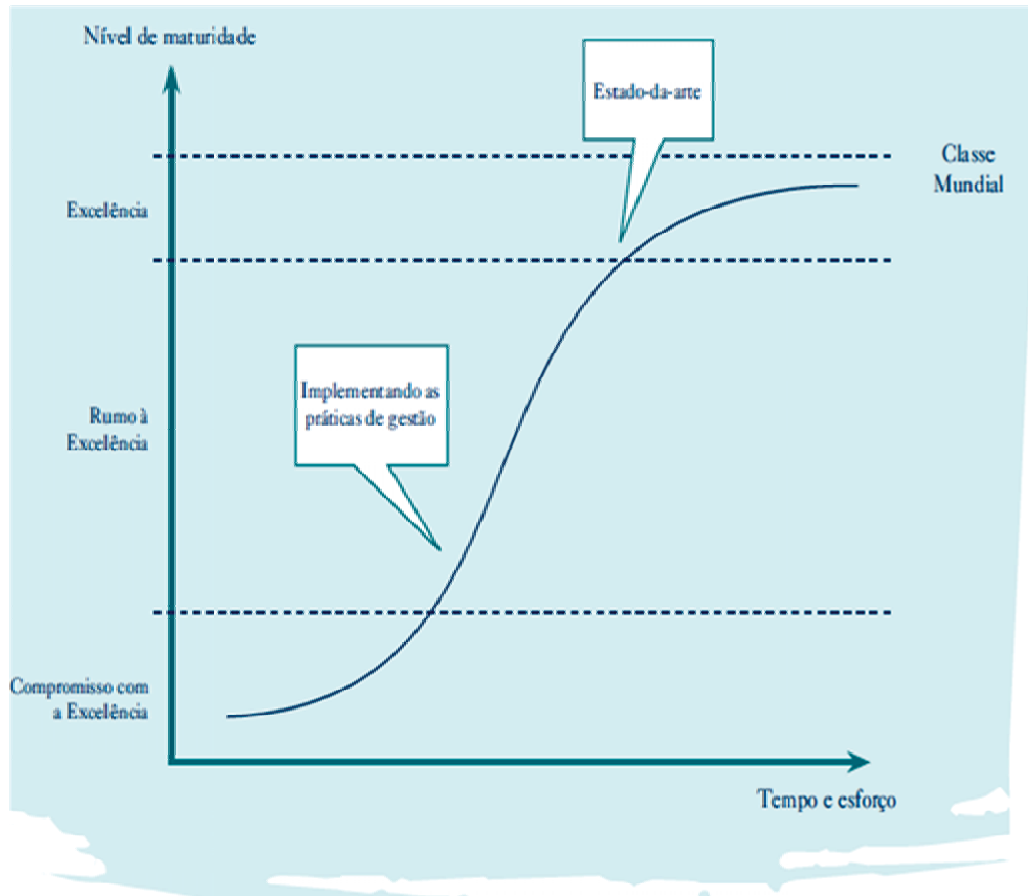


Figura 13: Evolução e estágios de maturidade de gestão. Fonte: FNQ (2008a).

Enfim, de acordo com a apresentação do MEG, e como este pode ser utilizado com um instrumento de avaliação dos sistemas de gestão organizacional, apresentados seus critérios e itens de avaliação, tendo como um de seus itens de avaliação a “Gestão dos ativos intangíveis”, o MEG, por se tratar de um modelo desenvolvido a partir de modelos internacionais e adaptado às necessidades das empresas e do cenário nacional, possui as características de um modelo de avaliação de intangíveis e pode ser utilizado como um instrumento de avaliação para as organizações brasileiras, participantes ou não da premiação anual do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), podendo se adaptar as práticas de gestão das organizações brasileiras e contribuir com a gestão do capital intelectual dessas organizações, colaborando com a identificação das particularidades dos ativos do conhecimento nestas empresas, com a manutenção, retenção e disseminação desse conhecimento por toda a estrutura organizacional, de modo que a empresa

possa se tornar cada vez mais competitiva e suas práticas de gestão se tornem cada vez mais como as práticas das empresas de classe mundial.

De acordo com a categorização dos modelos de avaliação de intangíveis apresentada neste trabalho, o Quadro 10 apresenta um resumo comparativo entre o MEG e dois dos principais modelos categorizados como modelos com foco gerencial, o *Balanced Scorecard* (BSC) e o *Performance Prism*.

A pesquisa procura demonstrar mais a frente, por meio de um estudo de caso, como uma organização que utiliza o MEG faz a avaliação de seus ativos intangíveis por meio deste modelo e se este atende às necessidades atuais de gestão desses ativos.

Principais características dos modelos de avaliação de ativos intangíveis com foco gerencial			
Modelos	BSC	Performance Prism	MEG
<b>Características</b>			
<b>Dimensões de avaliação</b>	4 dimensões: Perspectiva Financeira; de Clientes; de Processos internos; e Aprendizado e Crescimento.	5 dimensões: Satisfação dos <i>Stakeholders</i> ; Contribuição dos <i>Stakeholders</i> ; Estratégia; Processos; e Capacidades.	8 dimensões: Liderança; Clientes; Pessoas; Estratégias e Planos; Processos; Sociedade; Informações; Conhecimento; e Resultados.
<b>Objetivo do modelo</b>	Avaliação do desempenho organizacional por meio de indicadores financeiros e não financeiros.	Avaliação do desempenho organizacional por meio de indicadores com foco nas partes interessadas, financeiros e não financeiros.	Modelo sistêmico de gestão organizacional em busca de resultados financeiros e não financeiros.
<b>Foco do modelo</b>	Sistema de medição de desempenho com foco no alinhamento dos processos operacionais à estratégia	Sistema de medição de desempenho com foco principal nas partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) da organização	Modelo de gestão com foco na busca da excelência dos processos organizacionais.
<b>Origem dos indicadores</b>	Conjunto de indicadores derivados da estratégia.	Conjunto de indicadores derivados das necessidades e contribuições dos <i>stakeholders</i> .	Conjunto de indicadores derivados da necessidade da organização em buscar a excelência organizacional.
<b>Indicador de avaliação dos ativos intangíveis</b>	Aprendizado e Crescimento.	Capacidades.	Informações e conhecimento.
<b>Proposta para avaliação dos intangíveis</b>	Identificação e avaliação dos ativos intangíveis mais importantes para a execução da estratégia.	Identificações dos ativos intangíveis por meio de um mapa de ativos do conhecimento.	Identificação e avaliação dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, buscando o fundamento de excelência: gestão baseada em fatos.
<b>Classificação dos intangíveis</b>	Capital humano, capital organizacional, capital da informação.	Recursos dos <i>stakeholders</i> : relacionamentos e pessoas; e Recursos estruturais: estrutura física e virtual.	Capital humano, capital de relacionamento e capital estrutural.
<b>Finalidade da avaliação dos intangíveis</b>	Preencher as lacunas de ativos intangíveis existentes na organização em busca da estratégia adotada.	Monitorar a capacidade da organização em operar os processos críticos desenhados para a execução da estratégia.	Tratamento das informações organizacionais e desenvolvimento controlado dos intangíveis geradores de diferenciais.
<b>Foco dos principais indicadores</b>	Identificar as lacunas existentes no capital humano (habilidades e conhecimento das pessoas), no capital organizacional (conhecimento e cultura organizacional) e capital da informação (estrutura da informação na organização).	Capacidades da organização em desempenhar os processos críticos; capacidades da organização em executar a estratégia; e capacidades da organização em atender as necessidades dos <i>Stakeholders</i> .	Identificação dos intangíveis; monitorar os critérios utilizados para a identificação dos intangíveis; acompanhar os processos de proteção e manutenção dos AI's; evolução do conhecimento organizacional; processos de compartilhamento de informações.

Quadro 10: Comparativo dos modelos de avaliação de intangíveis com foco gerencial. Fonte: autor.

## 4 MÉTODO E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

### 4.1 MÉTODO DA PESQUISA

Uma pesquisa pode ser definida, segundo Gil (2002), como um procedimento, um método racional e sistemático, cujo objetivo é procurar responder aos problemas que foram propostos. Segundo o autor, a pesquisa deve ser desenvolvida ao longo de um processo que envolve várias etapas, desde a formulação do problema até a apresentação, de um modo satisfatório, dos resultados.

De acordo com Silva e Menezes (2005), a pesquisa é um conjunto de ações direcionado para o propósito de se encontrar a solução de um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos e deve ser realizada quando se tem um problema mas não se tem informações de como solucioná-lo.

Marconi e Lakatos (2009) entendem que a pesquisa pode ser considerada como um procedimento formal com método de pensamento reflexivo e que necessita de um tratamento elaborado e científico, de modo que se permita conhecer a realidade ou se descobrir verdades parciais. “Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p.43).

Para Gil (2002), as pesquisas podem ser divididas em dois grupos: razões de ordem intelectual e razões de ordem prática, onde no primeiro caso existe o desejo de pesquisar pelo simples fato de saber algo novo. Já no segundo caso, ocorre o desejo de conhecer em função de fazer algo novo, de maneira diferente, mais eficiente ou mais eficaz.

De acordo com o autor, as pesquisas de cunho prático podem conduzir à descoberta de princípios científicos.

Existem várias formas de se classificar uma pesquisa. Silva e Menezes (2005) entendem que as pesquisas podem ser classificadas pelos seguintes aspectos:

Quanto a sua natureza:

- Pesquisa básica, cujo objetivo é gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, sem uma aplicação prática prevista;
- Pesquisa aplicada, cujo objetivo envolve a aplicação prática com a finalidade de resolver problemas específicos.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa pode ser:

- Pesquisa quantitativa, cujo objetivo é quantificar, transformar em números opiniões e informações para analisá-las. Este tipo de pesquisa requer a utilização de técnicas de estatísticas de análise e interpretação de dados;
- Pesquisa qualitativa. Esse tipo de pesquisa considera que existe um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade, ocorrendo a interpretação de fenômenos e atribuindo-os significados. Neste caso não são utilizados métodos estatísticos de análise de dados. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta dos dados e o pesquisador é o instrumento chave da pesquisa.

Gil (2002) classifica as pesquisas com base em seus objetivos, podendo ser:

- Pesquisas exploratórias, cujo objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema de modo que possa torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. O planejamento nesse tipo de pesquisa é bastante flexível e na maioria dos casos envolvem um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas e análises de exemplos práticos;
- Pesquisas descritivas, onde o objetivo neste caso é a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou até mesmo, o estabelecimento de relações entre variáveis. Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação de existência de relação entre variáveis e pretendem determinar a natureza dessa relação, aproximando a pesquisa descritiva da pesquisa explicativa;

- Pesquisas explicativas, cuja preocupação principal é identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, com a finalidade de aprofundar o conhecimento da realidade, explicando a razão e o porquê das coisas. Nesse tipo de pesquisa o método utilizado é quase que exclusivamente o experimental.

O autor também classifica as pesquisas com base nos procedimentos técnicos utilizados, no entanto, não pode ser tratada como uma classificação absolutamente rígida, visto que algumas pesquisas, em função de suas características, não se enquadram facilmente num modelo ou noutro:

- Pesquisa bibliográfica: desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente constituída a base de livros e artigos científicos. Embora exista a exigência de algum tipo de pesquisa bibliográfica na maioria das pesquisas, existem pesquisas que são constituídas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas;
- Pesquisa documental: é semelhante à pesquisa bibliográfica, porém, a diferença básica está na natureza das fontes. Na pesquisa documental, o material utilizado ainda não recebeu um tratamento analítico, ou ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa;
- Pesquisa experimental: consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto. Trata-se de um tipo de pesquisa em que o pesquisador é um agente ativo, e não apenas um observador passivo;
- Pesquisa *ex-post facto*: o propósito básico deste tipo de pesquisa é o mesmo da pesquisa experimental, mas neste caso, o pesquisador não dispõe de controle sobre a variável, pois o estudo é realizado após a ocorrência do fato, ou seja, após a ocorrência das variações na variável. O pesquisador neste caso procura identificar situações que se desenvolveram naturalmente;

- Estudo de *coorte*: refere-se a um grupo de pessoas que têm alguma característica em comum, constituindo uma amostra a ser acompanhada por certo período de tempo, para se observar e analisar o que pode acontecer com elas;
- Levantamento: caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer;
- Estudo de campo: apresenta muitas semelhanças com o levantamento. De modo geral pode-se dizer que o levantamento tem maior alcance, e o estudo de campo, maior profundidade do objeto estudado;
- Estudo de caso: consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Nas ciências, durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como uma técnica pouco rigorosa, servindo apenas para estudos de natureza exploratória, no entanto, atualmente é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo. O estudo de caso é uma espécie de histórico de um fenômeno, extraído de múltiplas fontes de evidências onde qualquer fato relevante à corrente de eventos que descrevem o fenômeno é um dado potencial para análise (MIGUEL, 2007).
- Pesquisa ação: pode ser definida, segundo Thiollent (1985) *apud* Gil, (2005), como um tipo de pesquisa com base empírica, onde existe uma estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, onde os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo participativo;
- Pesquisa participante: assim como a pesquisa-ação, caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e participantes das situações ou problemas investigados, diferindo da anterior, no que toca a distinção entre ciência popular e ciência dominante.

Silva e Menezes (2005) entendem que os tipos de pesquisa conforme apresentados, em suas diversas classificações, não são estanques, uma vez que uma pesquisa pode estar enquadrada em uma ou mais classificação, desde que obedeça aos requisitos inerentes a cada tipo.

No contexto da engenharia de produção, Miguel (2007) aponta alguns tipos de pesquisas que mais são utilizados nos trabalhos desta área, alguns utilizados em maiores e outros em menores graus, sendo eles: o desenvolvimento teórico-conceitual, o estudo de caso, o levantamento ou *survey*, o modelamento e simulação, a pesquisa-ação e a pesquisa bibliográfica.

O autor ainda complementa que o estudo de caso é um dos modelos mais utilizados nas pesquisas na área da engenharia de produção.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O item anterior trouxe algumas classificações onde as pesquisas podem se enquadrar de acordo com as características do estudo, objetivo, natureza, métodos utilizados, entre outros. Neste contexto, é oportuno então classificar este trabalho, levando em consideração o que foi apresentado anteriormente.

Quanto à natureza da aplicação, este trabalho pode se enquadrar como uma pesquisa aplicada, uma vez que segundo Silva e Menezes (2005), a pesquisa aplicada busca gerar conhecimentos aplicados e dirigidos a solução de problemas.

O problema apresentado neste estudo busca responder de que forma o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) pode ser utilizado nas organizações brasileiras como um modelo de avaliação dos ativos intangíveis dessas empresas, por meio de seu critério de excelência “Informações e Conhecimento” e como isso se dá, demonstrando algumas aplicações práticas. O trabalho não pretende desenvolver um novo conhecimento científico, pois não se trata de uma pesquisa de natureza básica, mas busca estudar o conhecimento já existente no tema tratado e testar uma nova aplicação para este.

Em relação à abordagem tratada por Silva e Menezes (2005), este trabalho pode ser considerado como uma pesquisa qualitativa, pois a finalidade não é quantificar opiniões para analisá-las, mas analisar fatos e atribuir um significado subjetivo a esses fatos de modo indutivo, levando em consideração o conhecimento teórico já desenvolvido a respeito do tema abordado, no caso, dos modelos de avaliação de ativos intangíveis.

De acordo com Lincoln e Denzin (2006), a pesquisa qualitativa deve envolver o estudo da utilização e a coleta de uma variedade de materiais empíricos, tais como, estudos de caso, experiências pessoais, introspecção, história de vida, entrevistas, artefatos, textos e produções culturais, etc. que possam descrever momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos. Neste contexto, com o objetivo de verificar como o MEG pode ser utilizado como um modelo de avaliação de intangíveis, um estudo de caso será realizado com a finalidade de colher informações empíricas de indivíduos e situações, atestando assim, a abordagem qualitativa que este trabalho possui.

Em relação à classificação do ponto de vista dos objetivos proposta por Gil (2002), este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, uma vez que o objetivo principal não é explicar uma situação, mas o aprimoramento de ideias por meio da descrição de fatos e situações. O conhecimento levantado pela revisão bibliográfica sobre alguns modelos de avaliação de ativos intangíveis e a respeito do MEG contribui para uma análise comparativa desses modelos, buscando demonstrar as relações existentes nessas variáveis em estudo, de modo a apresentar os pontos comuns e suas diferenças para contribuir na compreensão de um modelo de avaliação de ativos intangíveis por meio do MEG, um modelo de gestão aplicado e validado na prática de várias organizações brasileiras, mas que a literatura não traz, especificamente, como um modelo de aplicação para a avaliação dos intangíveis.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos argumentados por Gil (2002), este trabalho pode ser considerado um estudo de caso.

Yin (2005) entende que para se definir a abordagem metodológica de uma pesquisa científica é importante conhecer a forma da questão do problema formulado na pesquisa. A metodologia do estudo de caso deve ser utilizada para responder questões do tipo “como” ou por quê” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

O problema formulado neste trabalho a respeito de um modelo de avaliação de ativos intangíveis por meio do MEG, pode ser respondido pela utilização do estudo de caso, podendo evidenciar “como” e “por quê”, por meio de práticas organizacionais, o MEG pode ser adotado como um instrumento de avaliação de intangíveis pelo de seu critério “Informações e Conhecimento”.

O estudo de caso tratado nesta pesquisa é considerado, segundo Souza (2005) *apud* Miguel (2007) como um estudo de caso único, uma vez que envolverá apenas uma empresa, e neste caso, continua o autor, o estudo deverá ser mais aprofundado na investigação, porém a validade externa poderá ser comprometida, pois há uma limitação no grau de generalização. Com a adoção de estudos de caso múltiplos, pode-se ter maior grau de generalização dos resultados, porém espera-se uma profundidade menor na avaliação de cada caso.

O Quadro 11 resume a classificação deste trabalho, de acordo com o que foi tratado neste e no tópico anterior.

Quanto a(o)	Tipo de pesquisa	Conceito
Natureza	Aplicada	Busca gerar conhecimentos aplicados e dirigidos à solução de problemas
Abordagem	Qualitativa	Busca analisar fatos e atribuir significados aos fatos analisados indutivamente
Objetivo	Descritiva	Busca descrever as características de determinada situação ou fenômeno
Procedimento técnico	Estudo de caso	Envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo o amplo detalhamento do conhecimento

Quadro 11 – Classificação da pesquisa. Fonte: o autor.

## 5 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso apresentado neste trabalho tem a finalidade de demonstrar como uma organização que utiliza o Modelo de Excelência de Gestão (MEG) do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) faz a gestão de seus ativos intangíveis e de que maneira o modelo contribui para a avaliação desses ativos.

A organização em estudo é uma empresa de sociedade anônima de capital aberto que atua no setor de papel e celulose e produz celulose a partir da madeira de eucalipto. Os produtos comercializados são: a celulose de mercado, papel-cartão e papéis para escrita e impressão. Em 2008 a produção da organização registrou um volume recorde de 2,7 milhões de toneladas de papel e celulose e um volume de cerca de 2,5 milhões de toneladas de venda dos mesmos produtos.

A empresa possui um quadro de colaboradores com cerca de 3.500 funcionários diretos e 5.300 funcionários indiretos e seu capital acionário é composto por acionistas controladores (50,7%) e por mais 3.000 acionistas minoritários. A organização iniciou sua trajetória rumo à excelência desde o marco da inovadora fabricação de papel à base de eucalipto nos anos 1950. Em 1991, foi a primeira organização nacional do setor a receber o ISO14001 e então começou a desenhar uma estratégia de gestão organizacional em busca da excelência, iniciando sua participação no PNQ. Em 2001 recebeu sua primeira premiação do PNQ, se tornando também a primeira empresa genuinamente nacional a ganhar o prêmio e a partir de 2006 adotou o MEG, como modelo de gestão organizacional, o qual foi adotado formalmente pelo conselho de administração como o modelo oficial da companhia. De acordo com a organização, ao adotar o MEG, a companhia pretende:

- Entender as relações entre as diversas áreas da empresa;
- Trabalhar com foco nos resultados, assegurando a competitividade, o alto nível de desempenho e a longevidade da organização;
- Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria.

Os dados para o estudo foram coletados de três fontes distintas: o *website* oficial da organização, o *website* oficial da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e o Relatório de Gestão da empresa, publicado pela FNQ, referente ao ano em que a organização ganhou a premiação pela última vez, 2008. A proposta inicial seria também realizar a coleta dos dados por meio de entrevistas a serem realizadas com colaboradores da empresa diretamente ligados ao tema, no entanto, isso não foi possível, uma vez que a empresa não disponibilizou tais pessoas, limitando dessa forma as respostas aos questionamentos propostos. Deste modo, a coleta dos dados foi feita por meio de análise documental. A análise dos dados coletados foi realizada por meio de uma comparação das informações obtidas no estudo de caso com a revisão da literatura, incluindo alguns modelos de avaliação de ativos intangíveis e o fundamento teórico do MEG, com a finalidade de investigar como o modelo em estudo pode colaborar com a avaliação dos intangíveis nas organizações. Para a análise foram utilizadas as informações da organização referentes à gestão do conhecimento organizacional e gestão dos ativos intangíveis, além de informações a respeito do critério “Informações e Conhecimento” do MEG utilizado pela empresa.

As variáveis investigadas no estudo de caso tiveram origem na literatura apresentada e podem ser observadas no Quadro 12.

<b>Tópicos da teoria</b>	<b>Questões em análise na organização</b>
A gestão do conhecimento: a necessidade das organizações em identificar, manter, disseminar e desenvolver o conhecimento organizacional.	Como a organização identifica as necessidades de informação e conhecimento?
	Quais mecanismos a organização utiliza no processo de manutenção e desenvolvimento do conhecimento organizacional?
	A organização possui uma estrutura de gestão do conhecimento?
	Como a organização preserva seu conhecimento?
Os ativos intangíveis nas organizações	Quais são e qual a importância dos ativos intangíveis para a organização?
	Como a organização classifica seus ativos intangíveis?
	Como a organização identifica seus ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos?
	A organização desenvolve seus ativos intangíveis? Como isso é feito?
A avaliação dos ativos intangíveis nas organizações	De que modo a organização avalia seus ativos intangíveis?
	A organização utiliza algum modelo específico de avaliação de ativos intangíveis?
	Com qual finalidade a organização faz a avaliação e gestão de seus intangíveis?
	Quais os indicadores que a organização utiliza para avaliar seus intangíveis?
	Qual a contribuição do MEG na avaliação dos intangíveis?

Quadro 12 – Variáveis analisadas no estudo de caso. Fonte: o autor.

## 5.1 LEVANTAMENTO DOS DADOS

A organização em estudo entende, por meio de seu modelo de gestão, que para seu crescimento e desenvolvimento é crucial que tenha uma equipe que conheça profundamente todas as etapas de seus processos e que seja capaz de desenvolver continuamente produtos inovadores. Entendendo melhor as necessidades da companhia, as pessoas buscarão cada vez mais a excelência do negócio.

Neste contexto, um dos papéis da gestão do conhecimento organizacional na companhia é de desenvolver canais de comunicação entre os indivíduos, buscando levar o conhecimento necessário de todas as áreas para todas as pessoas, com a finalidade de capacitá-las para as tomadas de decisões no meio em que atuam, levando em consideração que cada decisão pode influenciar outras áreas e o resultado da companhia como um todo, partindo do princípio que os processos da organização, de um modo geral, são interdependentes entre si. Outro importante papel da gestão do conhecimento na companhia é a busca pelo contínuo desenvolvimento do conhecimento organizacional pautado pelo desenvolvimento de cada indivíduo, pressuposto significativo para a busca contínua da inovação, tanto no desenvolvimento de produtos, como no aprimoramento de seus processos internos.

As questões levantadas no estudo de caso são apresentadas a seguir:

Como a organização identifica as necessidades de informação e conhecimento?

As necessidades de gerenciamento das principais informações para apoiar a rotina operacional, acompanhar projetos e orçamentos e monitorar o desempenho para as tomadas de decisões são levantadas por meio das seguintes sistemáticas:

- Ciclo de Planejamento Estratégico: refere-se a consolidação anual pela divisão de Tecnologia da Informação (TI) das necessidades de adequação de sistemas de informação, em consequência dos detalhamentos dos projetos de sustentação das estratégias ou de seus planos de ação e por intermédio do estabelecimento de projetos de melhoria decorrentes do sistema de aprendizado organizacional que a empresa possui, podendo requerer projetos de novos sistemas ou ajustes de sistemas de informação já existentes, nas atividades de entrada de dados, processamento, armazenamento ou disponibilidade de informações para os usuários. As demandas são formalizadas por meio de um sumário consolidado e obedecem a um processo sistemático de análise de viabilidade com a finalidade de compor o Plano de Trabalho de TI. Essa consolidação permite uma melhor integração de soluções, levando em conta as necessidades comuns ou similares das áreas e de interfaces entre seus sistemas, possibilitando a correta priorização dos projetos;
- Melhoria contínua de sistemas de informação: ocorre por meio de reuniões quinzenais de análises de ocorrências registradas nos sistema de suporte de TI entre os representantes dos sistemas, promovendo também a identificação de necessidade de melhoria de informatização de atividades das áreas, deliberando sobre melhores soluções para problemas e oportunidades emergentes. As soluções encontradas são formalizadas para análise e incorporação ao Plano de Trabalho de TI, no exercício ou no próximo ciclo de Planejamento Estratégico de acordo com as prioridades definidas;
- Estruturação de sistemas de TI: ocorre para atender as necessidades identificadas, resultante em novos sistemas ou melhoria dos sistemas existentes, incluindo dados das equipes, cronograma de implantação, escopo, estimativa de investimentos e descrição dos benefícios, segundo a metodologia de projetos PMI (*Project Management Institute*). O desenvolvimento de sistemas é realizado por empresas especializadas, homologadas e supervisionadas pela área de TI, conforme o Plano de Trabalho;

- Atualização tecnológica dos Sistemas de Informação: a atualização tecnológica dos sistemas de TI é assegurada por meio da consolidação anual, pela divisão de TI, de novas soluções de infra-estrutura e de *softwares* que possam beneficiar os sistemas de informação da empresa. O entendimento dos processos é promovido por meio da manutenção de representantes e especialistas de TI na organização, com a elaboração de “reuniões mensais de alinhamento” que fornecem um amplo conhecimento dos processos, capacitando a divisão de TI no processo de sondagem e avaliação de novas tecnologias que possam trazer melhorias na gestão das informações e do conhecimento, mesmo ainda não demandas pelos usuários.

Um sistema de informação (SI) eficaz e adequado para as empresas é um requisito importante no processo de identificação e avaliação de necessidades de informação. Informação atualmente é matéria prima bruta para a formação do conhecimento organizacional, e para tanto precisa ser “lapidada”. O papel do SI então é contribuir com a categorização da informação e torná-la acessível para as pessoas no momento e na forma necessária, contribuindo com o desenvolvimento do conhecimento na organização. O item 5.1 “informações da organização” do critério de excelência do MEG “Informações e Conhecimento” é o indicador que busca avaliar essa questão.

Quais mecanismos a organização utiliza no processo de manutenção e desenvolvimento do conhecimento organizacional?

A transformação de conhecimento, seu desenvolvimento, a manutenção de seus ativos intangíveis tem origem na companhia com a criação de uma base documental formada por políticas, procedimentos e instruções que registram o conhecimento em um repositório denominado “Módulo de Documentação on-line”, promovendo a preservação do acervo de padrões operacionais e gerenciais críticos. O conhecimento relevante para o negócio, associado aos ativos intangíveis, é identificado na elaboração dos planos de ação de desdobramento das estratégias, quando todas as áreas definem se há e qual é o novo conhecimento a ser

incorporado no repositório. A disseminação do conhecimento crítico é realizada por meio de programas de treinamento concebidos pela área de RH, especialmente para as novas ferramentas adotadas, utilizando preferencialmente a instrução de especialistas internos. A empresa em 2007 iniciou a implantação de um *software* experimental de Gestão do Conhecimento, visando incorporar facilidades para promover a disseminação do conhecimento, disponibilizando aos usuários vários recursos, tais como:

- Armazenamento de informações a partir da definição do que é obrigatório e o que é voluntário;
- Estabelecimento de metodologias claras e tangíveis e sistemas para compartilhamento de informações;
- Alinhamento às competências da organização por meio da busca e troca de informações;
- Utilização de vocabulários controlados, de maneira a auxiliar na classificação e busca da informação;
- Classificação da informação por temas baseados nos critérios do MEG e seus respectivos subtemas, alocando um especialista responsável por cada subtema, o qual é o responsável pelo gerenciamento e aprovação dos conhecimentos propostos; e
- Implantação de mecanismos de busca, assinatura de temas favoritos e conhecimentos recentes e mais buscados.

Uma maneira eficaz de promover o desenvolvimento do conhecimento na organização é disponibilizá-lo para todos, de uma maneira prática e que possa despertar o interesse nas pessoas em buscar o conhecimento existente com a finalidade de agregar novos conhecimentos, a partir da evolução e desenvolvimento do que já está consolidado na companhia. O subitem do MEG “desenvolvimento e preservação do conhecimento” possui indicadores de avaliação deste requisito.

A organização possui uma estrutura de Gestão do Conhecimento?

A estrutura de Gestão do Conhecimento pode ser observada pelos processos e sistemas de informação que a organização possui, por meio dos quais, as necessidades de informações são identificadas e gerenciadas, de modo a poder disponibilizar o conhecimento necessário para todas as áreas e pessoas da organização, dependendo das necessidades específicas de cada indivíduo. Não foi identificado um organograma demonstrando as pessoas e processos da estrutura de gestão do conhecimento.

Como a organização preserva seu conhecimento?

Os dados referentes à essa questão, não foram apresentados no Relatório de Gestão da organização, por se tratar, segundo o mesmo relatório, de dados confidenciais.

Quais são e qual a importância dos ativos intangíveis para a organização?  
Como a organização classifica seus ativos intangíveis?

A empresa em estudo foi a pioneira na determinação e avaliação de seus ativos intangíveis. Foi a primeira empresa brasileira a publicar um balanço de intangíveis no seu Relatório Anual, como pode ser observado no Anexo A, o que motivou numerosas citações acadêmicas e na mídia. Possui uma política de ativos intangíveis que propicia diretrizes para identificar, avaliar, manter e proteger seus ativos intangíveis e desenvolver o conhecimento.

A organização classifica seus ativos intangíveis em três categorias, a saber:

- Humano: conhecimento dos colaboradores;
- Relacionamento: valor dos relacionamentos e conhecimento dos clientes e partes interessadas;
- Estrutural: conhecimento retido na organização, podendo ser reproduzido e compartilhado.

Os ativos intangíveis da organização, de acordo com suas classificações, podem ser observados no Quadro 13.

<b>Tipo</b>	<b>Ativo intangível</b>
Humano	Gestão de pessoas e equipes;
	Conhecimento gerado pela força de trabalho;
Relacionamento	Relacionamento com clientes e mercados;
	Relacionamento com o mercado de capitais;
	Marcas e imagem corporativa;
Estrutural	Gestão da inovação, tecnologia e novos produtos;
	Gestão de processos, produtos e serviços;
	Gestão da estratégia;
	Modelo de gestão baseado no MEG;
	Certificações em Normas e Códigos Voluntários de Gestão;
	Reestruturação societária e organizacional.

Quadro 13 – Ativos intangíveis da organização. Fonte: o autor.

Como a organização identifica seus ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos?

Durante o ciclo de Planejamento Estratégico, anualmente, são definidos os principais fatores de diferenciação e fatores relevantes para a execução das estratégias de crescimento e rentabilidade, competitividade e sustentabilidade e são classificados em três níveis: os fundamentais, os importantes ou os mais relevantes do ponto de vista de diferenciação. Os especialistas da divisão de competitividade analisam esses fatores, organizando-os em ativos intangíveis, com a finalidade de mapear as formas de avaliação dos grupos de ativos. Os ativos intangíveis, dessa forma, são separados em Capital humano, de Relacionamento e Estrutural. A

avaliação dos ativos intangíveis identificados é realizada analisando os resultados de indicadores e outras informações correlacionadas aos intangíveis, no sistema de análise do desempenho. A verificação dos padrões relatados é feita por meio dos controles do ciclo de Planejamento Estratégico, pelo Comitê de estratégia e pela área de competitividade, ao promover o alinhamento entre a avaliação dos ativos intangíveis e o sistema de análise de desempenho. O tópico do MEG direcionado para a avaliação destes indicadores é o subitem, “identificação dos ativos intangíveis geradores de diferenciais”

De que modo e para qual finalidade a organização faz a avaliação de seus ativos intangíveis? Utiliza algum modelo específico de avaliação? Quais indicadores utiliza?

A avaliação dos ativos intangíveis na organização é feita diferentemente para cada tipo de ativo identificado:

- Capital humano: monitoramento anual do alcance das metas formalizadas no Programa de Alta *Performance* Executiva (PAP) e no Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLRE) por meio da remuneração variável sobre o salário nominal feita pela divisão de recursos humanos;
- Relacionamento: análise de evolução do *Market Share* do mercado interno e externo pela divisão de Inteligência Competitiva; Acompanhamento da evolução do valor da ação da empresa pelo Comitê de Gestão e Direção; Levantamento de valor das marcas feito pela divisão de Inteligência Competitiva.
- Estrutural: acompanhamento da faixa de pontuação da avaliação anual do Modelo de Gestão pelo comitê Modelo de Gestão; Acompanhamento do escopo das certificações de normas ISO, OHSAS<sup>7</sup> e FSC<sup>8</sup> e da aderência de códigos voluntários ISE<sup>9</sup>, CCX<sup>10</sup>, IBGE, Ethos<sup>11</sup>, pelos Comitês Sistemas Integrados e Normalização e Comitê Socio-ambiental.

---

<sup>7</sup> Occupational Health and Safety Advisory Services

<sup>8</sup> Forest Stewardship Council

<sup>9</sup> Índice de sustentabilidade empresarial

<sup>10</sup> Chicago Climate Exchange

<sup>11</sup> Instituto Ethos de empresa e responsabilidade social

Os indicadores específicos de avaliação para os ativos intangíveis da organização não foram disponibilizados pelos relatórios analisados

Como a organização desenvolve seus ativos intangíveis?

Os dados referentes à essa questão, também não foram apresentados no Relatório de Gestão da organização, por se tratar, segundo o mesmo relatório, de dados confidenciais.

## 5.2 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com os dados coletados nesta pesquisa, podem-se destacar aspectos relevantes no quesito avaliação de ativos intangíveis na organização estudada. No sentido teórico, observa-se que o Modelo de Excelência de Gestão (MEG), do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) possui pontos importantes relacionados à avaliação dos intangíveis e pontos comuns com alguns modelos estudados por meio de seu critério de excelência “Informações e Conhecimento”.

Os itens de avaliação que o MEG possui, de acordo como visto no item 3.2 da literatura apresentada, busca avaliar, em um primeiro momento, a estrutura que a organização possui no sentido de dar suporte para a gestão do conhecimento organizacional. Esta estrutura deve ser composta de sistemas de informação e processos de diagnóstico, análise, comunicação precisa, segurança e disseminação do conhecimento por toda hierarquia organizacional de acordo com as necessidades levantadas.

Os indicadores propostos pelo modelo, de acordo com a FNQ (2009), que buscam avaliar a estrutura e processos de distribuição da informação podem ser observados no Quadro 14.

<b>Critério de excelência do MEG: Informações e Conhecimento</b>	
Item 5.1 Informações da organização	<b>Principais indicadores de avaliação</b>
	Identificação de necessidades de informação para apoiar as operações diárias.
	Identificação de necessidades de informação para acompanhar os planos de ação voltados para as tomadas de decisões.
	Acompanhamento da evolução e levantamento de necessidades dos sistemas de informação, de acordo com as necessidades levantadas.
	Monitorar processos de atualização tecnológica dos sistemas de informação.
	Acompanhar a utilização da Tecnologia de Informação (TI) no sentido do alinhamento e integração de pessoas e alavancar negócios.
	Monitorar a disponibilização da informação interna e externamente à organização.
	Acompanhar os métodos utilizados para garantir a atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações.
Item 5.2 Informações comparativas	Monitorar a identificação das fontes de informação (interna e externa).
	Monitorar os métodos de coleta das informações, considerando as fontes detectadas.
	Acompanhar a utilização da informação comparativa, visando a avaliação de processos.
	Acompanhar os processos que buscam assegurar a confidencialidade, integridade e disponibilidade de informações trocadas com outras organizações.

Quadro 14 – Principais indicadores de avaliação de informações do MEG. Fonte: o autor.

Em seguida, indicadores para a avaliação dos ativos intangíveis organizacionais são propostos pelo modelo. De acordo com o item 3.2 da literatura apresentada, o foco que o modelo coloca neste tópico está principalmente no gerenciamento dos ativos intangíveis que de alguma forma podem ser considerados como fatores de diferenciação e vantagem competitiva em relação à outras organizações, por meio da criação, compartilhamento, desenvolvimento, retenção e proteção dos intangíveis e principalmente do conhecimento que sustenta o desenvolvimento das estratégias, das tomadas de decisões e do dia a dia das operações.

Segundo a FNQ (2009), os indicadores propostos pelo modelo, neste sentido, podem ser observados no Quadro 15.

<b>Critério de excelência do MEG: Informações e Conhecimento</b>	
Item 5.3 Ativos intangíveis e conhecimento organizacional	<b>Principais indicadores de avaliação</b>
	Identificação dos ativos intangíveis que agregam valor ao negócio, gerando diferencial para a organização.
	Monitorar os critérios utilizados para a identificação dos intangíveis .
	Acompanhar os métodos utilizados na avaliação dos intangíveis identificados.
	Acompanhar e comparar o desenvolvimento e a evolução dos ativos intangíveis.
	Acompanhar o processo de proteção e manutenção dos ativos intangíveis.
	Acompanhar o desenvolvimento e evolução do conhecimento que sustenta a criação de estratégias, as tomadas de decisões e planos de ação operacionais.
	Avaliar as formas de compartilhamento de informações.
Acompanhar os processos de atração e retenção de talentos e parceiros considerados chave para os negócios atuais e potenciais para a organização.	

Quadro 15 – Principais indicadores de avaliação dos ativos intangíveis do MEG. Fonte: o autor

Percebe-se que o foco de avaliação proposto pelo modelo está na gestão dos intangíveis no sentido de poder identificá-los e acompanhá-los, monitorando o desenvolvimento desses ativos e como eles colaboram direta ou indiretamente com os resultados da companhia, levando em consideração que esses ativos, se gerenciados e desenvolvidos, podem agregar valor aos negócios, proporcionando sustentabilidade e longevidade das organizações que assim o fazem.

O MEG, como um modelo de gestão, busca avaliar e gerenciar a organização como um todo, ou seja, propõe indicadores operacionais e gerenciais, financeiros e não financeiros, que se gerenciados podem colaborar com a gestão organizacional no sentido de indicar os rumos e trajetórias que tanto o planejamento estratégico, a longo prazo, quanto as ações operacionais, a curto prazo, podem tomar, buscando a excelência em suas ações e os resultados planejados, onde o papel do critério de excelência “Informações e Conhecimento” é dar suporte para as pessoas e processos organizacionais e alinhar a estratégia aos planos de ação por meio da comunicação de informações, colaborando em atingir os resultados organizacionais esperados.

Neste aspecto, é interessante categorizar o modelo em estudo em um tipo que mais se aproxima com as classificações apresentadas anteriormente nesta pesquisa.

Em nenhum momento o MEG procurou identificar valores financeiros diretos ou indiretos para o ativo intangível das organizações, ou mesmo identificar acréscimos no valor contábil dessas empresas pela utilização e gestão dos intangíveis. O modelo também não procura identificar por meio dos intangíveis as causas de diferenças de valor de mercado, valor das ações, valor das marcas e patentes em relação ao valor contábil das empresas, como alguns outros modelos apresentados, tais como o *Market-to-Book Value*, o *Tobin's Q*, entre outros. Conclui-se, neste sentido, que o MEG pode ser considerado um modelo de avaliação de intangíveis cuja finalidade principal está na gestão desses ativos como forma de agregar valor aos processos gerenciais e operacionais das empresas.

De acordo com a classificação de Taylor (2006), o MEG pode se enquadrar como um modelo que foca na avaliação dos intangíveis e do capital intelectual para permitir a gestão desse capital. Para a categorização de Dória (2006), o MEG pode ser considerado um modelo de avaliação de intangíveis com foco no desempenho e que busca avaliar o capital intelectual de forma indireta, pois utiliza indicadores financeiros e não financeiros alinhados à estratégia. Já, de acordo com a classificação de Hoss *et al.* (2010), o MEG pode ser considerado como um método baseado em placares, que utiliza indicadores financeiros e não financeiros, considerando diversos componentes que compõem os ativos intangíveis e o capital intelectual das organizações, fazendo a gestão e avaliação desses componentes.

Dessa forma o MEG pode ser comparado com outros modelos de gestão organizacional que também possuem requisitos de avaliação dos ativos intangíveis, tais como o *Balanced Scorecard*, o *Performance Prism*, entre outros, que possuem aspectos de avaliação e gestão semelhantes ao MEG. A principal diferença é que o MEG foi um modelo desenvolvido no Brasil a partir de modelos internacionais, adaptado para as necessidades das empresas locais, dessa forma, pode ser um modelo mais adequado para tais empresas.

Vale também destacar a aderência que o MEG pode ter com outros modelos de avaliação de ativos intangíveis, ou seja, a organização pode ter a opção de operar com mais de um modelo de avaliação, se essa for a necessidade. Nesse sentido pode-se dizer que a utilização do modelo em análise não exclui a empresa em utilizar modelos com focos diferentes de avaliação, pelo contrário, como o modelo em estudo é voltado para a gestão organizacional, outros modelos podem servir como fontes de informação para o MEG, completando o modelo. Um exemplo disso é o indicador “acompanhar os métodos de avaliação dos intangíveis identificados”, a organização pode utilizar métodos ou mesmo modelos distintos para avaliar seus intangíveis. Se a intenção, por exemplo, for apresentar em seu balanço patrimonial, o valor financeiro de seus intangíveis, a organização pode utilizar modelos com foco na demonstração financeira do capital intelectual, e dessa forma, com determinada informação, complementar o MEG e obter mais variáveis no processo de gestão de seus intangíveis.

Um modelo de avaliação de intangíveis, como apresentado no item 2.5 da literatura, que busca identificar fluxos de valor nos processos por meio da identificação e avaliação direta do capital intelectual também pode completar o MEG, uma vez que o segundo busca avaliar indiretamente os intangíveis, ou seja, os efeitos que estes podem causar nos processos e nos resultados, já o primeiro busca qualificar ou mesmo quantificar diretamente o intangível.

Toda a informação proveniente de outros modelos de avaliação de intangíveis se for a necessidade da organização, pode servir de base para o critério “Informações e Conhecimento”, alimentando determinados indicadores do MEG com informações mais precisas e contribuindo com a gestão do capital intelectual como um todo na organização.

Neste cenário é importante salientar que a pesquisa não tem a finalidade de comparar os modelos estudados no sentido de criticá-los ou de apontar pontos fortes e pontos fracos de cada modelo, mas como demonstrado anteriormente, identificar pontos em que outros modelos podem ser utilizados como complementos de um modelo de gestão, no caso o MEG. Em se tratando de um modelo de gestão organizacional, o MEG é um modelo mais genérico, e isso se aplica também ao critério “Informações e Conhecimento”, no que diz respeito a avaliação dos intangíveis, para tanto, se for o caso, como complemento de informações mais específicas, a organização deve utilizar outros modelos mais específicos de avaliação e alimentar o MEG com tais informações, de modo a contribuir com a gestão dos intangíveis no sentido amplo e a gestão organizacional como um todo.

O estudo de caso apresentado na seção anterior pôde descrever na prática, apesar das limitações encontradas, que a organização busca seguir o roteiro teórico apresentado pelo MEG e que o modelo contribui para a gestão de seus intangíveis, uma vez que possui um sistema de Gestão do Conhecimento e busca identificar, por meio de processos estabelecidos, seus ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos. Verificou-se que organização possui a necessidade de identificar seus intangíveis geradores de diferenciais e que possui instrumentos para tanto, como sistemas de informação e processos gerenciais que apoiam a manutenção e inovação desses sistemas. Os indicadores de avaliação propostos pelo MEG buscam nortear a organização estudada, ou seja, sugere passos para que a empresa possa seguir e dessa formar gerenciar de forma positiva seus intangíveis em busca dos resultados planejados.

Como um modelo de gestão organizacional, o MEG, por meio de seu critério de excelência “Informações e Conhecimento” contribui para a organização com a avaliação de seu conhecimento organizacional e de seus ativos intangíveis, uma vez que aponta as necessidades de identificação e gerenciamento desses ativos e fornece um roteiro a ser seguido de maneira a otimizar a avaliação dos intangíveis, em busca de resultados tangíveis. É relevante destacar então, de forma resumida, os passos para esta avaliação por meio do MEG, como aponta a Figura 14.

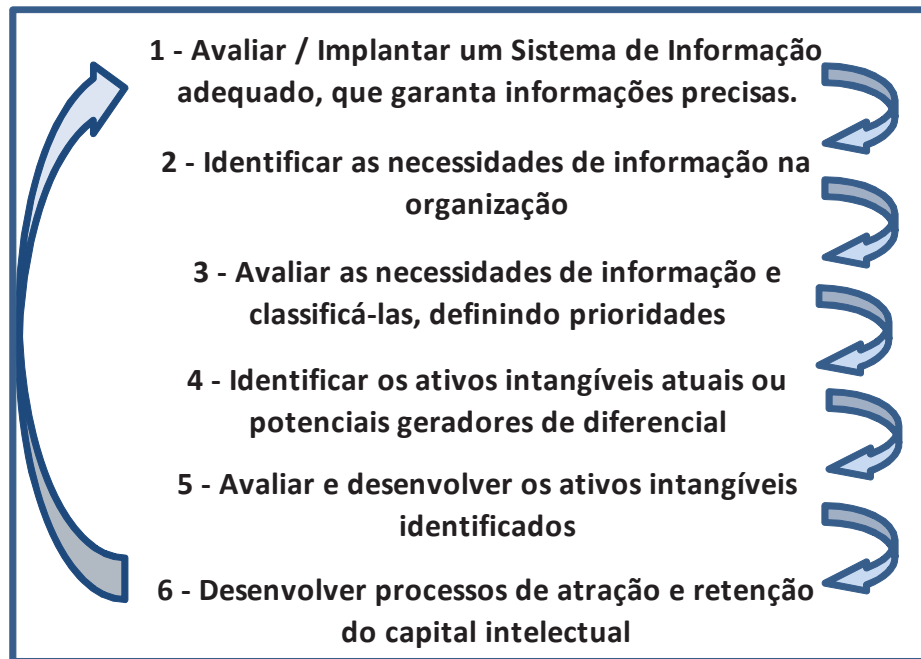


Figura 14: Etapas para avaliação dos ativos intangíveis com o MEG. Fonte: o autor

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Durante os últimos anos, vários modelos de avaliação de ativos intangíveis organizacionais surgiram, tentando suprir as necessidades das organizações em entenderem esses ativos, tão importantes para os resultados das companhias e principalmente, o quanto poderiam contribuir agregando valor aos processos, produtos e à própria imagem da empresa, seu valor de mercado e valor de suas ações.

A necessidade de se saber o que avaliar a respeito dos intangíveis, dependendo do tipo de gestão, ou mesmo de como obter instrumentos que pudessem colaborar com a gestão dos ativos intangíveis nas práticas das empresas, fizeram com que algumas destas aprimorassem seus processos a fim de desenvolverem mecanismos que de alguma maneira pudessem contribuir com a gestão desses ativos.

Deste modo, os primeiros modelos foram surgindo dentro das próprias organizações, despertando interesses tanto no meio empresarial quanto no meio acadêmico em relação à avaliação e gestão do conhecimento organizacional. Tais interesses contribuíram para o surgimento de inúmeras publicações acadêmicas a respeito do tema, colaborando também para a evolução e aprimoramento desses modelos no universo empresarial e acadêmico.

Como apresentado nesta pesquisa, os modelos de avaliação de intangíveis merecem ser classificados de acordo com a finalidade de avaliação proposta. A necessidade das empresas nesse sentido pode transitar entre a simples identificação desses ativos para poder gerenciá-los, para até mesmo procurar demonstrar, em relatórios contábeis, o valor financeiro desses ativos de modo mais preciso possível.

O Modelo de Excelência de Gestão (MEG) do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) surgiu também devido as necessidades das organizações em aprimorarem a qualidade de seus processos e produtos, buscando a excelência na gestão organizacional, e por se tratar de um modelo genérico de gestão, não podia abrir mão de buscar entender o capital intelectual nas organizações, colaborando com as empresas no processo de identificação de seus intangíveis para poderem avaliá-los e desenvolvê-los em busca dos resultados planejados.

Como um modelo de avaliação, o MEG possui ferramentas que buscam desenvolver roteiros para as organizações avaliarem o grau de maturidade de seus processos, definindo objetivos a serem alcançados e avaliando as lacunas existentes entre o grau de maturidade atual e o esperado. Para a avaliação dos ativos intangíveis, o MEG demonstra ser capaz de poder atender as necessidades das organizações nesse sentido, uma vez que possui diretrizes de avaliação dos intangíveis e fornece meios às organizações para poderem gerenciá-los.

De acordo com as classificações dos modelos de avaliação de intangíveis apresentadas, o MEG pode se enquadrar como um modelo de avaliação que busca identificar os intangíveis para poder gerenciá-los, em favor de obter diferenciais competitivos para as organizações e conseguir resultados por meio do desenvolvimento e manutenção desses ativos. Vale destacar também que o MEG, devido a suas características, é um modelo adaptável às demandas das organizações e pode ser aplicado junto à outros modelos de avaliação de intangíveis, caso seja necessário. Modelos de avaliação com focos diferentes ao MEG podem ser utilizados como complementos deste ou mesmo fontes de informações mais específicas para determinado indicador de avaliação proposto pelo MEG.

O estudo de caso apresentado nesta pesquisa pôde descrever que os fundamentos propostos pelo MEG podem ser aplicados na prática e que a organização utiliza deste modelo como método de avaliação de seus intangíveis. O MEG procura demonstrar para a organização os caminhos que esta deve seguir para poder identificar seus intangíveis, avaliá-los, desenvolvê-los e retê-los, além de poder utilizar o conhecimento adquirido em favor do amadurecimento e aprimoramento de seus processos, pela disseminação do conhecimento organizacional. O MEG , por meio de um de seus indicadores de gestão, procura

colaborar também com a retenção e atração de talentos para a organização, permitindo que a empresa se torne cada vez mais competitiva, uma vez que consegue administrar internamente seu conhecimento organizacional.

Enfim, após a apresentação de aspectos teóricos relevantes que buscaram demonstrar a necessidade de se avaliar e gerenciar os ativos intangíveis nas organizações, após apresentar alguns modelos de avaliação de intangíveis importantes, apresentar o MEG, seus conceitos, fundamentos e critérios, além de poder estudar a aplicação prática deste modelo e realizar comparações com alguns outros modelos, pode-se concluir que o MEG é um modelo gerencial que possui características relevantes de um modelo de avaliação de intangíveis que busca a gestão desses ativos, no sentido de desenvolvê-los, podendo ser utilizado por qualquer organização, participante ou não da premiação do PNQ, que tenha o interesse em gerenciar tais ativos, buscando o desenvolvimento dos itens geradores de valor para o negócio em que atua e os resultados planejados.

O trabalho se limitou em pesquisar apenas uma organização, a qual é participante do PNQ, e deste modo, recomenda-se que próximas pesquisas em trabalhos futuros relacionados ao tema sejam realizadas visando a aplicação prática do MEG como um modelo de avaliação de intangíveis em outras organizações não participantes do PNQ, podendo demonstrar outras formas de aplicabilidade do modelo. Outras pesquisas também podem ser realizadas com a finalidade de estudar mais profundamente os indicadores de avaliação propostos pelo MEG, identificando premissas para a elaboração dos indicadores, acompanhamento e resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS

ANDRIESSON, D. Implementing the KPMG value explorer. **Journal of intellectual capital**. v. 6, n. 4. p. 474-488, 2005.

AWAD, E. M.; GHAZIRI, H. **Knowledge management**. Prentice Hall Person education, 2004.

BARBOSA, J. G. P.; GOMES, J. S. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 2, ago. 2002 .

BONTIS, N. Assessing knowledge asstes: a review of the models used to measure intellectual capital. **International journal of management review**. v.3, n.1, p. 41-60, 2001.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOSE, S.; THOMAS, K. Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**. v. 8, n. 4, p. 653-665, 2007.

CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão e produção**. v. 11, n. 2, p.231-238, 2004.

CAVENAGHI, V.; BRUNSTEIN, I. A estratégia de negócio e a área de manufatura. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), 3, 2000, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: EAESP/FGV, 2000. CDROM.

CHIAVENATO, I. **Administração de produção**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2005.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços, uma abordagem estratégica. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2005.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Ed. Elsevier, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Tradução Sandra Regina Netz. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DÓRIA, R. J.; PEREIRA, H. J.; SILVA, W. V. Medição do Conhecimento: proposta de uma escala de medida em uma Pesquisa no setor elétrico brasileiro. In: XXVI ENEGEP, 2006, Fortaleza. **Anais eletrônicos...** Fortaleza: 2006. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR530353\\_7322.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530353_7322.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2009.

EDVINSSON, L; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FREDERICO, G. F. **Proposta de Aplicação do Balanced Scorecard para o Operador de Transporte Ferroviário**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UNESP, Bauru, 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **A FNQ**. São Paulo: FNQ, 2011, disponível em: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br) , acessado em: 28 mar 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Cadernos de excelência: informações e conhecimento**. São Paulo: FNQ, 2006a.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios, compromisso com a excelência e rumo a excelência**. São Paulo: FNQ, 2008a.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo: FNQ, 2008b.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo: FNQ, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ, 2006b.

GIL, A, C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOBBO, S. C. O.; PISTORI, D. S. S.; CAVENAGHI, V.; FUSCO, J. P. A.; RODRIGUES, J. S. Análise comparativa dos modelos de gestão em medidas de desempenho: *Balanced Scorecard e Performance Prism*. In: Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP), 15, 2008, Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru: XV SIMPEP, 2008.

HOSS, O.; ROJO, C. A.; GRAPEGGIA, M. **Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários**. São Paulo: Atlas, 2010.

JONHSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**. v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Measuring the strategic readiness of intangible assets. **Harvard Business Review**, [Boston], v. 82, n. 2, p. 52-64, fev. 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2008.

KAYO, E. K.; KIMURA, H.; MARTIN, D. M. L.; NAKAMURA, W. T. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 10, n. 3, p. 73-90, 2006.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**. v. 41, n. 3, p. 23-35, 1995.

LIRA, W. S.; CANDIDO, G. A.; ARAUJO, G. M.; BARROS, M. A. A busca e o uso da informação nas organizações. **Perspectivas em ciências da informação**. v. 12, p. 7-26, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARR, B.; SCHIUMA, G.; NEELY, A. Intellectual capital: defining key performance indicators for organizational knowledge assets. **Business Process Management Journal**, v. 10, n. 5, p. 551-569, 2004.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**. v.17, n.1, p. 216-229, 2007.

MORENO, J. A. **O modelo de excelência de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ**: análise da evolução dos critérios de excelência. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru, 2008.

NEELY, A.; ADAMS, C. Perspectives on performance: the performance prism. **Working paper**. Centre for Business Performance, School of Management, Cranfield University, Cranfield, 2000.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; GREGORY, M.; RICHARDS, H. Realizing strategy through measurement. **International Journal of Operations and Production Management**. v. 14, n. 3, p. 140-152, 1994.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard step by step**: maximizing performance and maintaining results, New York: John Wiley & Sons, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, New York, 1995.

PIKE, S.; ROOS, G. Mathematics and modern business management. **Journal of intellectual capital**. v. 5, n. 2, p. 243-256, 2004.

REZENDE, J. F. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento, Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROOS, J. Exploring the concept of intellectual capital (IC). **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 150-153, 1998.

ROOS, G.; ROOS, J. Measuring your company's intellectual performance. **Long Range Planning**. v. 30, n. 3, p. 413-426, jun. 1997.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 9 ed. São Paulo: Best Seller, 2001.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual, Florianópolis: UFSC, 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, A. B. **Demonstrating the benefits of knowledge management assets: developing and applying a valuation methodology**. Cambridge. Dissertação (Mestrado de Ciência em Engenharia e Gestão) – Programa de Sistemas de Projetos e Programas de Gestão, MIT, Cambridge, Massachusetts, 2006.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

VARGAS, V. C. C.; SELIG, P. M.; ANDRADE, D. F.; RIBEIRO, J. L. D. Avaliação dos intangíveis: uma aplicação em capital humano. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 3, 2008 . Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2008000300015&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2008000300015&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 17 nov. 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**ANEXO A**

**Balço Patrimonial**

## 02.01 - Balço Patrimonial Ativo (x R\$ 1000)

Código da Conta:	Descrição da Conta:	30/06/2010:	31/12/2009:
1	Ativo Total	17.272.081	17.340.078
1.01	Ativo Circulante	4.164.870	4.184.032
1.01.01	Disponibilidades	2.101.850	2.261.889
1.01.01.01	Caixa e equivalentes de caixa	2.101.850	2.261.889
1.01.02	Créditos	1.305.864	1.103.742
1.01.02.01	Clientes	1.305.864	1.103.742
1.01.02.02	Créditos Diversos	0	0
1.01.03	Estoques	530.570	510.250
1.01.04	Outros	226.586	308.151
1.01.04.01	Ganhos em operações com derivativos	12.959	11.641
1.01.04.02	Impostos e contribs.sociais a compensar	147.078	237.587
1.01.04.03	Outras contas a receber	17.273	29.548
1.01.04.04	Empresas relacionadas	1.271	1.500
1.01.04.05	Despesas antecipadas	10.695	5.226
1.01.04.06	Créditos a receber precatórios indeniz.	6.279	6.162
1.01.04.07	Créditos receber imóveis e florestas	9.857	10.817
1.01.04.08	Adiantamentos a fornecedores	21.174	5.670
1.02	Ativo Não Circulante	13.107.211	13.156.046
1.02.01	Ativo Realizável a Longo Prazo	536.714	626.170
1.02.01.01	Créditos Diversos	97.301	110.407
1.02.01.01.01	Impostos e contribs.sociais a compensar	97.301	110.407
1.02.01.02	Créditos com Pessoas Ligadas	301	1.111
1.02.01.02.01	Com Coligadas e Equiparadas	301	1.111
1.02.01.02.02	Com Controladas	0	0
1.02.01.02.03	Com Outras Pessoas Ligadas	0	0
1.02.01.03	Outros	439.112	514.652
1.02.01.03.01	Ganhos em operações com derivativos	1.388	9.315
1.02.01.03.02	Adiantamento a fornecedores	249.467	243.480
1.02.01.03.03	Depósitos judiciais	62.932	62.194

1.02.01.03.04	Outras contas a receber	49.038	53.837
1.02.01.03.05	Bens disponíveis para venda	26.054	90.365
1.02.01.03.06	Créditos a receber precatórios indeniz.	50.233	55.461
1.02.02	Ativo Permanente	12.570.497	12.529.876
1.02.02.01	Investimentos	527.928	457.073
1.02.02.01.01	Participações Coligadas/Equiparadas	0	0
1.02.02.01.02	Participações Coligadas/Equiparadas-Ágio	0	0
1.02.02.01.03	Participações em Controladas	527.928	457.073
1.02.02.01.04	Participações em Controladas - Ágio	0	0
1.02.02.01.05	Outros Investimentos	0	0
1.02.02.02	Imobilizado	12.008.517	12.038.751
1.02.02.02.01	Ativo Biológico	1.666.407	1.583.605
1.02.02.02.02	Ativo Imobilizado	10.342.110	10.455.146
<b>1.02.02.03</b>	<b>Intangível</b>	<b>34.052</b>	<b>34.052</b>
1.02.02.04	Diferido	0	0
02.02 - Balanço Patrimonial Passivo (x R\$ 1000)			
Código da Conta:	Descrição da Conta:	30/06/2010:	31/12/2009:
2	Passivo Total	17.272.081	17.340.078
2.01	Passivo Circulante	1.697.973	2.238.793
2.01.01	Empréstimos e Financiamentos	1.014.922	1.412.981
2.01.02	Debêntures	94.573	113.747
2.01.03	Fornecedores	272.637	262.667
2.01.04	Impostos, Taxas e Contribuições	18.029	40.548
2.01.04.01	Impostos a Pagar	16.556	40.548
2.01.04.02	Imposto de renda e contrib.social	1.473	0
2.01.05	Dividendos a Pagar	465	167.519
2.01.06	Provisões	0	0
2.01.07	Dívidas com Pessoas Ligadas	30.298	19.092
2.01.08	Outros	267.049	222.239
2.01.08.01	Perdas em operações com derivativos	37.587	37.052
2.01.08.02	Remunerações e encargos a pagar	71.010	68.980

2.01.08.03	Contas a pagar	56.182	43.765
2.01.08.04	Divida compra terras e reflorestamento	57.301	58.756
2.01.08.05	Lucro não realizados	44.969	13.686
2.02	Passivo Não Circulante	7.492.773	7.236.915
2.02.01	Passivo Exigível a Longo Prazo	7.492.773	7.236.915
2.02.01.01	Empréstimos e Financiamentos	4.342.819	4.183.258
2.02.01.02	Debêntures	719.948	685.963
2.02.01.03	Provisões	351.562	297.572
2.02.01.03.01	Prov. p/ contingência e passivo atuarial	336.114	284.721
2.02.01.03.02	Plano de remuneração baseado em ações	15.448	12.851
2.02.01.04	Dívidas com Pessoas Ligadas	168.892	174.119
2.02.01.05	Adiantamento para Futuro Aumento Capital	0	0
2.02.01.06	Outros	1.909.552	1.896.003
2.02.01.06.01	Perdas em operações com derivativos	42.796	23.810
2.02.01.06.02	Imposto de renda e contrib social	14.510	14.107
2.02.01.06.03	Impostos e contribs.sociais diferidos	1.769.844	1.758.129
2.02.01.06.04	Contas a pagar	10.776	7.576
2.02.01.06.05	Divida compra terras e reflorestamento	71.626	92.381
2.03	Resultados de Exercícios Futuros	0	0
2.05	Patrimônio Líquido	8.081.335	7.864.370
2.05.01	Capital Social Realizado	2.466.659	2.054.430
2.05.02	Reservas de Capital	(191.689)	246.147
2.05.02.01	Reserva de Capital	35.716	447.945
2.05.02.02	Ações em tesouraria	(227.405)	(201.798)
2.05.03	Reservas de Reavaliação	0	0
2.05.03.01	Ativos Próprios	0	0
2.05.03.02	Controladas/Coligadas e Equiparadas	0	0
2.05.04	Reservas de Lucro	2.096.889	2.096.889
2.05.04.01	Legal	191.981	191.981
2.05.04.02	Estatutária	1.904.908	1.904.908
2.05.04.02.01	Reserva para aumento de capital	1.669.243	1.669.243
2.05.04.02.02	Reserva estatutária especial	235.665	235.665

2.05.04.03	Para Contingências	0	0
2.05.04.04	De Lucros a Realizar	0	0
2.05.04.05	Retenção de Lucros	0	0
2.05.04.06	Especial p/ Dividendos Não Distribuídos	0	0
2.05.04.07	Outras Reservas de Lucro	0	0
2.05.05	Ajustes de Avaliação Patrimonial	3.445.553	3.451.792
2.05.05.01	Ajustes de Títulos e Valores Mobiliários	0	0
2.05.05.02	Ajustes Acumulados de Conversão	0	0
2.05.05.03	Ajustes de Combinação de Negócios	0	0
2.05.06	Lucros/Prejuízos Acumulados	263.923	15.112
2.05.07	Adiantamento para Futuro Aumento Capital	0	0