

Uma contribuição para a satisfação dos usuários de serviços: proposta de uma sistemática de alocação de recursos em ativos intangíveis para maximização da percepção da qualidade

Katia Abbas (UFSC) - katia_abbas@yahoo.com.br

Osmar Possamai (UFSC) - possamai@deps.ufsc.br

Resumo:

O objetivo deste artigo é propor uma sistemática para alocação de recursos nos ativos intangíveis que maximizem a percepção da qualidade pelos usuários de serviços. Para tanto, os ativos intangíveis serão relacionados aos atributos dos serviços percebidos obtendo-se assim o papel dos ativos intangíveis na formação dos atributos dos serviços, percebidos como prioritários. Para reforçar esta constatação, será utilizado o diagrama de enlace causal, para obter a influência dos ativos intangíveis, seu comportamento, a interação entre eles e como um pode influenciar ao outro. A partir do conhecimento dos ativos intangíveis a alocação de recursos nestes ativos intangíveis possibilitará assim melhorias em outros ativos intangíveis, visto que há uma inter-relação entre eles, e nos atributos considerados prioritários.

Palavras-chave: *Ativos Intangíveis. Qualidade Percebida. Recursos Limitados.*

Área temática: *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

Uma contribuição para a satisfação dos usuários de serviços: proposta de uma sistemática de alocação de recursos em ativos intangíveis para maximização da percepção da qualidade

Resumo

O objetivo deste artigo é propor uma sistemática para alocação de recursos nos ativos intangíveis que maximizem a percepção da qualidade pelos usuários de serviços. Para tanto, os ativos intangíveis serão relacionados aos atributos dos serviços percebidos obtendo-se assim o papel dos ativos intangíveis na formação dos atributos dos serviços, percebidos como prioritários. Para reforçar esta constatação, será utilizado o diagrama de enlace causal, para obter a influência dos ativos intangíveis, seu comportamento, a interação entre eles e como um pode influenciar ao outro. A partir do conhecimento dos ativos intangíveis a alocação de recursos nestes ativos intangíveis possibilitará assim melhorias em outros ativos intangíveis, visto que há uma inter-relação entre eles, e nos atributos considerados prioritários.

Palavras-chave: Ativos Intangíveis. Qualidade Percebida. Recursos Limitados.

Área Temática: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual

1 Introdução

O objetivo de com um menor volume de recursos obter o máximo de retorno é um aspecto importante às organizações. Isso caracteriza a exigência por maior qualidade na alocação de recursos. Logo, há de se concentrar a aplicação de recursos disponíveis em ativos que potencialmente possam trazer maior contribuição à qualidade dos serviços. Segundo Maximiano (2005) a forma como os recursos são utilizados reflete a ênfase que a organização coloca em suas diferentes áreas, sendo que esta alocação deve levar em consideração a maximização da qualidade dos serviços oferecida aos clientes. Para tanto, é imprescindível reconhecer o valor dos ativos intangíveis e o resultado deve ser percebido pelo usuário do serviço.

A qualidade percebida é resultado dos ativos tangíveis e intangíveis da organização, logo, para aumentar esta qualidade percebida é preciso investir nos ativos que contribuirão diretamente para sua formação.

Os ativos intangíveis têm papel importante na geração da qualidade percebida e a literatura é escassa no que diz respeito à alocação de recursos em ativos intangíveis. Neste sentido é importante que se defina em quais ativos intangíveis deverão ser priorizados os investimentos nas empresas de serviços, visto que, segundo Schoemaker e Jonker (2005) os serviços utilizam os ativos intangíveis.

Dias Junior (2003, p. 15) destaca a importância dos ativos intangíveis, dizendo que “a passagem para a era do conhecimento ressalta a importância dos aspectos intangíveis, que passaram a ter maior relevância e conseqüentemente uma maior valoração”.

Em face do exposto, o objetivo do artigo é propor uma sistemática para alocação de recursos nos ativos intangíveis que maximizem a percepção da qualidade pelos usuários de serviços.

2 Alocação de recursos para melhoria da qualidade em serviços

A partir de 1990, principalmente, com a abertura do mercado brasileiro aos demais

países, as empresas passaram a considerar o cliente como o principal objetivo do seu processo produtivo e não mais o produto resultado deste. Este fato evidencia a importância em ampliar a qualidade. Para isso, é necessário, que as organizações aloquem recursos humanos, materiais e financeiros em ativos intangíveis.

Assim, a alocação de recursos está diretamente ligada à possibilidade de oferecimento de níveis de qualidade percebida mais propícios ao mercado, de outra forma, de maior valor. Nesta questão, a alocação adequada destes recursos em ativos intangíveis pode melhorar o desempenho de uma organização.

Diversos são os métodos que podem ser usados para avaliar a qualidade percebida e a satisfação do cliente. Os mais difundidos na literatura brasileira e internacional são o Modelo *Gap* de Qualidade dos Serviços e o Modelo Genérico de Qualidade de Serviços de Grönroos, amplamente discutidos e referenciados em diversos trabalhos, quanto ao seu desenvolvimento e adequação.

Porém, devido às características peculiares dos serviços, a qualidade em serviços não é fácil de ser avaliada. Santos (2000) agrupou os determinantes de qualidade propostos por Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1985); Johnston (1988); Ghobadian, Speller e Jones (1994); Ganesi e Corrêa, (1994) em determinantes genéricos com características distintas (Quadro 1).

Determinantes propostos	Determinantes apresentados por diferentes autores			
	Parasuraman, Zeithaml e Berry	Johnston	Ghobadian, Speller e Jones	Ganesi e Corrêa
Confiabilidade	Confiabilidade, Competência, Segurança, Credibilidade	Confiabilidade, Funcionalidade, Competência, Segurança, Compromisso, Integridade	Confiabilidade, Competência, Segurança, Credibilidade	Consistência, Competência, Credibilidade/ Segurança
Rapidez	Rapidez de resposta	Rapidez de resposta	Rapidez de resposta	Velocidade de atendimento
Tangíveis	Tangíveis	Estética, Limpeza, Conforto	Tangíveis	Tangíveis
Empatia	Entender/conhecer o cliente, Comunicação, Cortesia	Atenção, Cuidado, Comunicação, Cortesia, Amizade	Entender/conhecer o cliente, Comunicação, Cortesia	Atendimento/ Atmosfera
Flexibilidade	-	Flexibilidade	Customização	Flexibilidade
Acesso	Acesso	Acesso	Acesso	Acesso
Disponibilidade	-	Disponibilidade	-	-

Fonte: Santos (2000, p. 20)

Quadro 1 - Determinante da qualidade em serviços

Diz ainda o referido autor que cada momento da verdade, ou seja, cada contato do cliente com a empresa, nos diferentes tipos de serviços sofrerá impactos dos determinantes da qualidade. A percepção da qualidade e posterior avaliação do serviço se dão em relação aos determinantes considerados mais importantes pelo cliente em cada momento da verdade.

Determinar os atributos segundo os quais o cliente avalia o serviço é fundamental para que a empresa possa priorizar seus esforços para gerar uma percepção favorável do serviço ao cliente. Dentre outros métodos, a consulta ao cliente através de questionários e entrevistas pode fornecer a visão do cliente sobre a qualidade do serviço prestado.

A percepção que o cliente tem dos serviços prestados é formado pelo grau de importância dos atributos (atribuído pelo sentimento de perda, ou seja, a falta de um determinado atributo acarreta grande perda ou aborrecimento se não estiver sendo

contemplando no serviço) multiplicado pelo grau de satisfação (avaliação do nível de qualidade percebida pelo usuário em relação aos demais atributos), ou seja, a qualidade percebida (QP) pode ser definida como o produto obtido entre o grau de importância (GI) e o grau de satisfação (GS), conforme equação (1).

$$QP = GI \cdot GS$$

O serviço possui um grau de satisfação atual (GS). Para melhorar este grau de satisfação para o cliente, investimentos devem ser feitos, ou seja, a empresa pode planejar um grau de satisfação que deseja alcançar – nível de grau de satisfação planejado (NGSP) – através da determinação de uma taxa de melhoria (TxM) que pode ser obtida pela divisão do NGSP pelo GS, conforme equação (2).

$$TxM = \frac{NGSP}{GS} \quad (2)$$

Concluindo, as organizações sejam elas industriais, comerciais ou de serviços, normalmente, trabalham com recursos escassos e, sendo assim, há grande preocupação em utilizar ao máximo estes recursos, de forma a assegurar a qualidade ao cliente.

3 A Existência de relação entre qualidade percebida e ativos intangíveis

O enfoque da gestão do conhecimento revelou a importância da mensuração, identificação e gerenciamento dos itens que compõem o capital intelectual (ativos intangíveis que não aparecem nos balanços contábeis) que, de acordo com Stewart (1998) constituem a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar valor à empresa.

A maneira pela qual as organizações criam valor modificou-se. Na economia industrial, as empresas criavam valor a partir de ativos tangíveis, atualmente as oportunidades de criação de valor estão migrando para estruturas baseadas no conhecimento – ativos intangíveis. Assim, a capacidade de utilização efetiva desses intangíveis define a condição organizacional, como oferente de valor perceptível pelo mercado (DIAS JUNIOR; POSSAMAI, 2004).

Kaplan e Norton (2001) ressaltam o exposto dizendo que as oportunidades de criação de valor de ativos tangíveis migraram para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento e que exploram os ativos intangíveis da empresa, tais como: relacionamento com clientes, produtos e serviços inovadores, habilidade e motivação dos funcionários.

Apesar de não possuírem forma física, os ativos intangíveis podem influenciar os recursos empregados nos serviços, alcançando a empresa como um todo e modificando seu valor.

Sendo a percepção dos clientes formada pelos momentos da verdade que compõem os serviços, pode-se definir os atributos considerados relevantes pelo cliente e, assim, estabelecer sua relação com os ativos intangíveis. A alocação de recursos através da relação entre os ativos intangíveis e os fatores relevantes que formam a percepção da qualidade percebida em serviços e também, através da relação causal existente entre os ativos intangíveis pode levar à melhoria do grau de satisfação destes atributos.

A relação causal existente entre os ativos intangíveis será determinada através da ferramenta “diagrama de enlace causal”. A literatura não apresenta esta relação, porém os conceitos sobre os ativos intangíveis, apresentados pela literatura, permitem a construção da relação de causa e efeito. Esta relação mostra que um ativo intangível pode influenciar outro ativo intangível, logo, a alocação de recursos em um determinado ativo intangível pode resultar em melhorias para vários outros ativos intangíveis.

4 Diagrama de enlace causal

Senge (2002) diz que, o pensamento sistêmico, por meio da dinâmica de sistemas, descreve através de uma linguagem não linear, uma ampla gama de inter-relacionamentos e padrões de mudança. Começa com a compreensão de um conceito simples chamado *feedback*, que mostra como as ações podem reforçar ou neutralizar (equilibrar) umas às outras. No pensamento sistêmico, o conceito de *feedback* significa qualquer fluxo recíproco de influência, sendo que a influência é ao mesmo tempo causa e efeito. Este fluxo de influência é recíproco, ou seja, uma influência de um elemento A sobre B, causa influência de B sobre C e este, por sua vez, pode influenciar A, num ciclo de causação circular denominado enlace ou *feedback*.

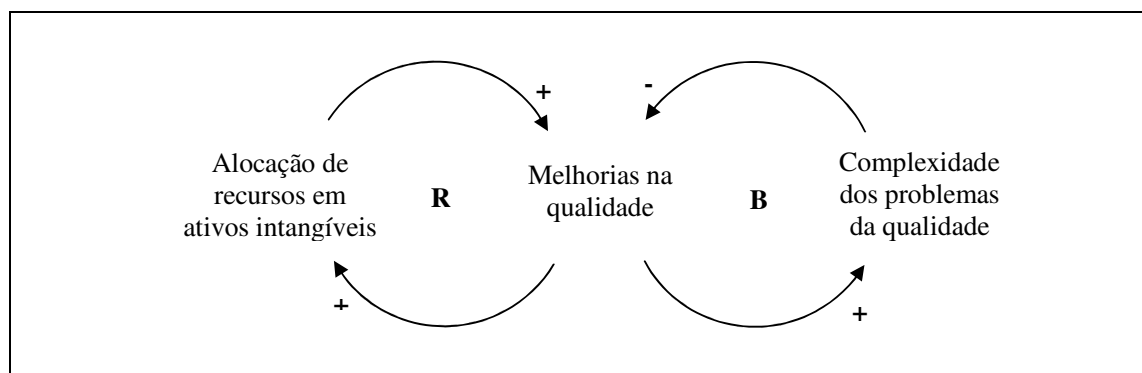
Para interpretar a realidade sistematicamente é preciso visualizar os círculos de influência e romper a relação direta causa-efeito do pensamento linear. Descrições lineares não são suficientes para a complexidade dinâmica. Senge (2002, p. 107) descreve que “ao ler um diagrama circular de *feedback*, o importante é ver a “história” que o diagrama conta: como a estrutura cria um padrão específico de comportamento (ou, em uma estrutura complexa, vários padrões de comportamento) e como esse padrão pode ser influenciado”.

O foco principal da dinâmica de sistemas, segundo Goodman (1989) é a busca da compreensão da estrutura e do comportamento dos sistemas compostos por enlaces de *feedback* interagentes compreendidos nos sistemas organizacionais ou sociais. Para esta compreensão, utiliza-se principalmente dois tipos de diagramas: os diagramas de enlace causal (*causal-loop diagram*) e os diagramas de fluxo (*flow diagram*) (GOODMAN, 1989, PIDD, 1992).

O diagrama de enlace causal, enfatizado pela simplicidade de representação do comportamento de um sistema, é uma estrutura gráfica usada para identificar e representar enlaces de *feedback*. Para Santos, Belton e Howick (2002) possibilitam uma representação visual e qualitativa da estrutura de um sistema.

De natureza qualitativa apresentam ordenadamente as variáveis do modelo e, principalmente, as relações de causa e efeito entre elas. Através do mapeamento dos elementos formadores do sistema e de seus relacionamentos, permitem compreender os padrões de comportamento do sistema, visualizando como seus elementos interagem e influenciam o todo.

A figura 1 ilustra um exemplo de diagrama de enlace causal em uma organização.



Fonte: Adaptado de Senge (2000)

Figura 1 - Exemplo de diagrama de enlace causal

Os elementos do sistema ou variáveis são fatores relevantes, neste caso são: alocação de recursos em ativos intangíveis, melhorias na qualidade; e complexidade dos problemas da qualidade.

Os relacionamentos são setas que indicam a direção de influência de um elemento sobre outro; o sinal que acompanha a seta indica a forma de relacionamento: quando (+),

indica que uma variação no elemento causador gera uma variação no mesmo sentido no elemento que recebe o efeito – no exemplo, uma alocação de recursos em ativos intangíveis gera um aumento na qualidade dos serviços prestados –; quando (-) indica uma variação de efeito contrário – no exemplo, uma melhoria na qualidade dos serviços leva à necessidade de resolver problemas mais complexos, o que diminui o ritmo das melhorias na qualidade.

Já os enlases ou *feedback* são um conjunto circular de causas em que uma perturbação em um elemento causa uma variação nele próprio como resposta; para determinar sua polaridade, basta identificar, a partir da perturbação de um elemento (aumento ou redução), se o efeito resultante sobre si próprio é no mesmo sentido, originando um *feedback* positivo (+), ou se é em sentido inverso, originando um *feedback* negativo (-). No exemplo acima, a alocação de recursos em ativos intangíveis gera um aumento na qualidade dos serviços prestados, que por sua vez impulsiona maior alocação de recursos em ativos intangíveis – logo um *feedback* positivo (+). No entanto, as melhorias implementadas na qualidade geram um aumento na complexidade de problemas da qualidade que, por sua vez, provocam diminuição no ritmo das melhorias na qualidade – logo um *feedback* negativo (-).

Um enlace positivo pode ser representado por um “R” (reforçador) ao passo que um enlace negativo pode ser representado por um ou “B” (balanceador ou equilibrador).

5 Estrutura da Sistemática Proposta

A sistemática proposta está estruturada em 9 etapas que devem ser realizadas de forma sequenciada, conforme mostra a figura 2. A seguir apresenta-se uma descrição detalhada de cada etapa, com vistas a melhor compreensão de seu funcionamento.

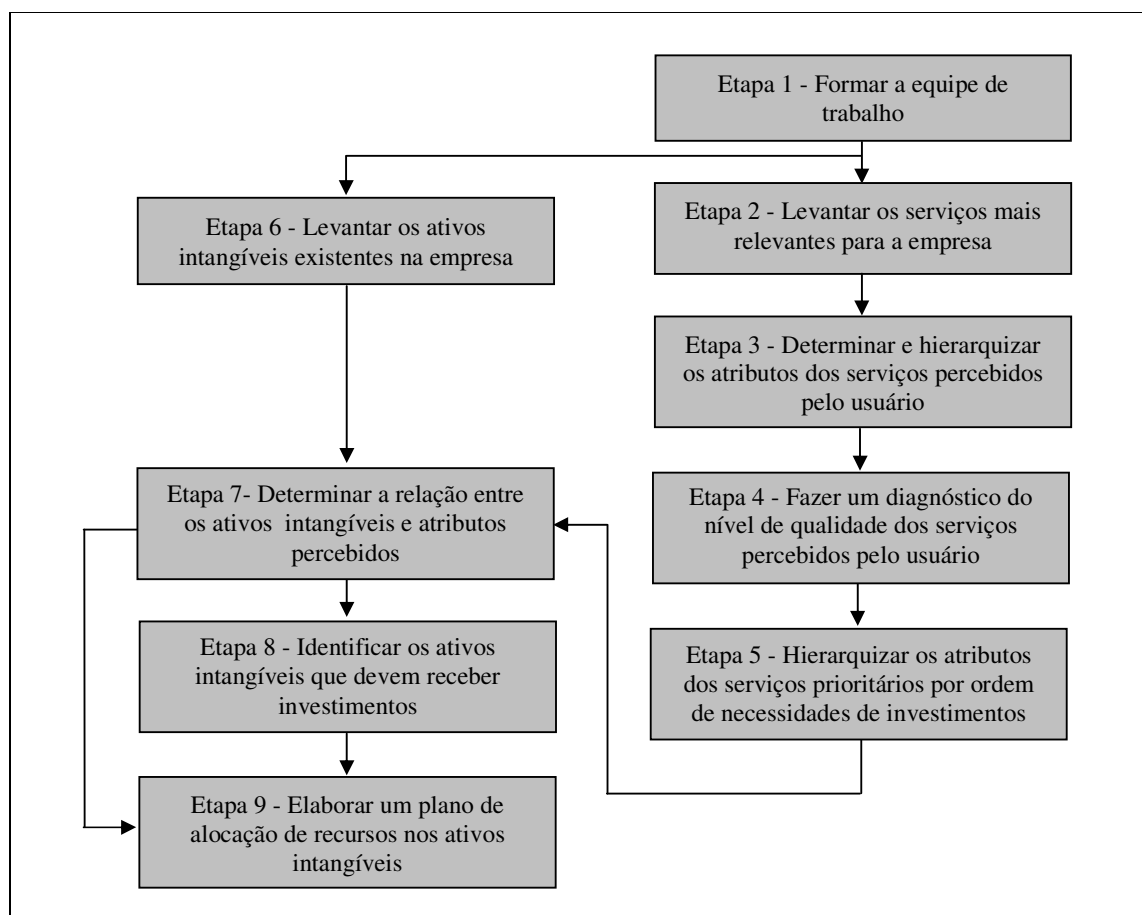


Figura 2 - Sistemática para alocação de recursos em ativos intangíveis.

5.1 Etapa 1 – Formar a Equipe de Trabalho

Inicialmente, na Etapa 1, será formada uma equipe seletiva de pessoas capacitadas que será responsável por todas as etapas seguintes.

5.2 Levantar os Serviços mais Relevantes para Empresa

Para o levantamento dos serviços mais relevantes recomenda-se a utilização da Matriz MAUT (*Multi-Attribute Utility Theory*), desenvolvida por Keenney e Raiffa na década de 70 (KEENNEY; RAIFFA, 1993), para soluções de problemas de decisão multicriterial. Ou seja, tem como objetivo auxiliar os decisores na avaliação e escolha das alternativas-solução. Logo, a equipe de trabalho pode fazer uso desta técnica em seu processo decisório (tabela 1).

FORMULÁRIO PARA HIERARQUIZAÇÃO DOS SERVIÇOS MAIS RELEVANTES						
Data: _____						
Entrevistado: _____				Função: _____		
Serviços	Grau de Importância em Relação aos Critérios de Seleção				Somatório	Priorização
	Volume de vendas	Receita anual	Margem de lucro	Importância do segmento		

Tabela 1 - Formulário para hierarquização dos serviços mais relevantes.

Na primeira coluna – **serviços** – listam-se todos os serviços da empresa. A seguir definem-se os **critérios de seleção**. Os critérios sugeridos para selecionar os serviços relevantes: volume de vendas, receita anual do serviço; margem de lucro do serviço; e importância do segmento onde o serviço é vendido.

Definidos os critérios, pode-se utilizar uma escala *Likert* para definir o grau de importância dos serviços em relação aos critérios de seleção, a qual segundo Mattar (2005) foi criada por Rensis Likert em 1932. Os gestores da empresa, que serão os respondentes, são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

A resposta dos gestores a cada item é indicada através de quatro possibilidades e efetuando-se a conversão, a hierarquização dos serviços utilizar-se-á a seguinte escala de importância: forte influência do serviço em relação ao critério = 4; mediana influência do serviço em relação ao critério = 3; pouca influência do serviço em relação ao critério = 2; não há qualquer tipo de influência do serviço em relação ao critério = 1.

Na sexta coluna tem-se o **somatório** das notas que cada serviço recebeu nos diversos critérios, e por fim, a ordem de **priorização** de cada produto no *ranking*.

5.3 Etapa 3 - Determinar e Hierarquizar os Atributos dos Serviços Percebidos pelo Usuário

Para identificar o que os clientes percebem como atributos-chave de qualidade, a equipe irá elaborar o fluxograma que envolve os serviços mais relevantes definidos na etapa 2 e, com isso, listará os “momentos fundamentais da verdade”. Cada momento da verdade, identificado no fluxograma, terá a influência em maior ou menor grau de diferentes determinantes de qualidade.

Para avaliar a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço, cada momento da

verdade pode ser analisado individualmente através dos sete critérios propostos por Santos (2000), conforme quadro 2. Estes critérios serão confrontados com o pacote de serviços da empresa, sendo possível assim, identificar todos os atributos que influenciam cada um dos momentos da verdade.

Determinantes de Qualidade	MOMENTO DA VERDADE			
	Pacote de Serviços da Empresa			
	Instalações	Bens Facilitadores	Equipamentos	Pessoas
Confiabilidade				
Rapidez				
Tangíveis				
Empatia				
Flexibilidade				
Acesso				
Disponibilidade				

Quadro 2 - Formulário para obtenção de atributos do momento da verdade da empresa.

Após isto deve-se fazer uma listagem contendo os atributos obtidos (quadro 3).

ATRIBUTOS
T ₁
T ₂
T _n

Quadro 3 - Formulário contendo os atributos relacionados aos serviços mais relevantes.

Após, para obter visão do cliente sobre os atributos relacionados aos serviços mais relevantes, a equipe pode fazer uso da entrevista. O quadro 4 apresenta um exemplo de formulário que conterá as questões elaboradas a partir dos atributos (levantados no quadro 3).

ENTREVISTADO: _____							Data: ____ / ____ / ____				
Atributos	Cinco atributos mais importantes	Grau de Importância					Grau de Satisfação				
		Importantíssimo	Muita Importância	Moderada Importância	Importante	Pouca Importância	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
T ₁											
T ₂											
T _n											

Quadro 4 - Questionário (lista de atributos).

Os entrevistados deverão assinalar os cinco atributos considerados mais importantes em sua opinião, para em seguida, apenas para estes cinco atributos, assinalarem o grau de importância, ou seja, suas percepções. Para tanto, as alternativas, embasadas na escala de *Likert* são: importantíssimo e sem importância, muito importante e pouco importante e como ponto intermediário ou neutro, importante. Com isso, a equipe obterá informações para proceder a um diagnóstico do nível de qualidade do serviço percebido pelo usuário (Etapa 4).

Tendo sido indicadas as percepções quanto aos atributos considerados mais

importantes, a equipe pode utilizar a tabela 2 para calcular o grau de importância destes atributos. Para cada atributo a equipe utilizará um formulário.

ATRIBUTO: _____		SERVIÇO: _____	
Grau de importância	(a) Número de respostas obtidas	(b) Pontuação	(a) x (b) Resultado
Importantíssimo			
Muita importância			
Moderada importância			
Importante			
Pouca importância			
TOTAL			

Tabela 2 - Formulário para cálculo do grau de importância dos atributos.

Uma vez obtido o total de pontos para cada atributo, a equipe, para melhor visualização dos resultados, listará todos os **atributos**, o **resultado** que cada um recebeu e sua **priorização**. Para cada serviço a equipe construirá uma tabela, conforme mostra a tabela 3.

PRIORIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS		
Atributos	Resultado	Priorização
T ₁		
T ₂		
T _n		

Tabela 3 - Formulário para cálculo da priorização dos atributos.

Do resultado obtido na última coluna da tabela 3 a equipe extrairá os cinco atributos que obtiveram maior somatório, ou seja, os prioritários. A tabela 4 apresenta os cinco **atributos** com maior somatório, o **resultado**, obtido da segunda coluna tabela 3, bem como a **porcentagem** (%) calculada sobre o resultado, a ordem de **priorização** de cada atributo no *ranking* obtida da terceira coluna da tabela 3 e por fim a ordem de cada atributo, ou seja, seu **grau de importância** (o atributo com maior resultado apresentará priorização 1 e, portanto, grau de importância 5). Para cada serviço a equipe construirá um quadro.

O objetivo desta classificação é obter informações quanto à percepção dos usuários, ou seja, quais os atributos considerados mais importantes para os usuários. A alocação dos recursos em ativos intangíveis deve dar-se em função da manutenção e criação destes atributos, eleitos pelos usuários como prioritários.

GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS				
Atributos	Resultado	Porcentagem	Priorização	Grau de Importância
T ₁				
T ₂				
T ₃				
T ₄				
T ₅				
TOTAL				

Tabela 4 - Formulário com grau de importância de todos os atributos.

5.4 Etapa 4 - Fazer um Diagnóstico do Nível de Qualidade dos Serviços Percebidos pelo Usuário

Tendo os entrevistados, na Etapa 3, indicado suas opiniões quanto aos cinco atributos considerados mais importantes, a equipe pode consolidar os resultados utilizando a tabela 5.

As alternativas são: excelente e péssimo, bom e ruim e como ponto intermediário ou neutro, regular. Efetuando-se a conversão das alternativas, tem-se a seguinte escala de importância, embasadas na escala de *Likert*: a) excelente = 5; b) bom = 4; c) regular = 3; d) ruim = 2; e) péssimo = 1.

GRAU DE SATISFAÇÃO DOS ATRIBUTOS								
Atributos Prioritários	Excelente 5	Bom 4	Regular 3	Ruim 2	Péssimo 1	Total	Total em %	Grau de Satisfação
T ₁								
T ₂								
T ₃								
T ₄								
T ₅								
TOTAL								

Tabela 5 - Formulário para cálculo do grau de satisfação.

5.5 Etapa 5 – Hierarquizar os Atributos dos Serviços por Ordem de Necessidades de Investimentos

Os atributos considerados prioritários, levantados na Etapa 3, serão hierarquizados pela equipe de trabalho, levando em consideração a necessidade de investimentos. Para tanto, a equipe utilizará as equações 2 (resgatada do item 2) e 3:

$$TxM = \frac{NGSP}{GS} \quad (2)$$

$$GPI = GI \cdot TxM \quad (3)$$

Segundo a equação (3), o grau de prioridade de investimento (GPI) é obtido pelo produto do grau de importância (GI) pela taxa de melhoria (TxM).

A equipe pode fazer uso da tabela 6 para auxiliar os cálculos. Na primeira coluna são listados os **atributos** mais importantes resgatados da primeira coluna da tabela 4. Na coluna 2, o grau de importância (**GI**) destes atributos obtidos na última coluna da tabela 4. Na coluna 3, o grau de satisfação (**GS**) obtido da última coluna da tabela 5. Em seguida, na coluna 4 (**NGSP**) atribui-se para cada atributo um nível de qualidade futuro desejado. Na quinta coluna, a taxa de melhoria (**TxM**) é obtida aplicando a equação (2) e o grau de prioridade de investimentos (**GPI**), obtido através da equação (3). Por fim, estabelece-se a ordem hierárquica de onde investir (**Ordem de Priorização**).

HIERARQUIZAÇÃO DOS ATRIBUTOS PRIORITÁRIOS						
Atributos Prioritários	GI	GS	NGSP	TxM	GPI	Ordem de Priorização
T ₁						
T ₂						
T ₃						
T ₄						
T ₅						

Tabela 6 - Formulário para hierarquização dos atributos prioritários.

5.6 Etapa 6 - Levantar os Ativos Intangíveis Existentes na Empresa

Para identificar os ativos intangíveis da empresa, visto que a alocação dos recursos se dará nestes itens, um membro da equipe de trabalho entrevistará os responsáveis pelos serviços considerados mais relevantes definidos na Etapa 2.

Para auxiliar na entrevista, o entrevistador deverá apresentar os ativos intangíveis existentes nas empresas de uma maneira geral. Para tanto, pode utilizar o quadro 5 como auxílio, onde foram definidos ativos intangíveis para os itens que compõem a empresa – pessoas, sistemas de informação, estrutura organizacional, equipamentos, procedimentos, clientes e fornecedores – baseados em Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998) e Klein (1998).

Pessoas	Experiências; Conhecimento; Competências individuais; Domínio pessoal; Capacidade de gerar soluções; Aprendizado em equipe; Autonomia; Compromisso; Compartilhamento de conhecimento; Conhecimento multifuncional; Talentos; Valores; Motivação.
Sistemas de Informação	Acesso ao conhecimento explícito; Domínio de sistemas; <i>Softwares</i> .
Estrutura Organizacional	Incentivo ao conhecimento explícito; Conhecimento de equipe; Ambiente de trabalho favorável; Visão compartilhada.
Equipamentos	Confiabilidade; Domínio de tecnologia; Acesso à tecnologia.
Procedimentos	Confiabilidade.
Clientes	Relacionamento com clientes; Conhecimento das necessidades do mercado; Imagem da marca; Contratos de clientes.
Fornecedores	Relacionamento com fornecedores.

Quadro 5 - Lista de ativos intangíveis.

E, através dos conceitos de ativos intangíveis, encontrados na literatura, têm-se a seguinte definição: “ativos de capital que não apresentam dimensões físicas, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que, antecipadamente, sua posse confere ao proprietário”, para identificação dos ativos intangíveis, o entrevistador, pode utilizar a seguinte pergunta: O ativo x se constitui num direito que a empresa está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros? Caso a resposta seja positiva, o ativo é um intangível. Para tanto, pode ser utilizado o quadro 6.

FORMULÁRIO PARA LEVANTAMENTO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS			
Entrevistado: _____		Função: _____	
Ativo	Pergunta	Resposta	
		Sim	Não
A ₁	O ativo A ₁ se constitui num direito que a empresa está podendo fazer uso para gerar benefícios futuros?		
A ₂			
A _n			

Quadro 6 - Formulário para levantamento dos ativos intangíveis da organização.

5.7 Etapa 7 - Determinar a Relação entre os Ativos Intangíveis e Atributos Percebidos

Para levantar a influência dos ativos intangíveis sobre os atributos percebidos como mais relevantes para o usuário, a equipe pode utilizar a tabela 7. Nesta tabela a equipe resgata os ativos intangíveis do quadro 6, ou seja, a lista de ativos levantados na Etapa 6 e os insere na primeira coluna. Na coluna “lista de atributos” subdividida em atributos T₁, T₂, T₃, T₄ e T₅,

listará os atributos hierarquizados na tabela 6.

Para determinar se há relação entre um ativo intangível e um atributo, a equipe pode fazer uso da seguinte pergunta: O ativo intangível A_1 contribui para incorporar no serviço o atributo T_1 ?

Se a resposta for negativa não há relação e a célula fica em branco. Porém, caso a resposta seja positiva, esta relação poderá ser classificada em forte, moderada ou fraca. Pode-se utilizar uma escala *Likert* para definir a relação dos ativos intangíveis e atributos percebidos.

A resposta dos gestores a cada item é indicada através de três possibilidades e efetuando-se a conversão, utilizar-se-á a seguinte escala de importância: a) forte relação entre o ativo intangível e o atributo = 9; b) moderada relação entre o ativo intangível e o atributo = 3; c) fraca relação entre o ativo intangível e o atributo = 1.

RELAÇÃO ENTRE ATIVOS INTAGÍVEIS E ATRIBUTOS PERCEBIDOS						
Ativos Intangíveis	Σ	Lista de Atributos				
		T_1	T_2	T_3	T_4	T_5
A_1						
A_2						
A_n						

Tabela 7 - Formulário para determinar a relação entre os ativos intangíveis e atributos percebidos.

Da relação do ativo intangível A_1 com os atributos (T_1, T_2, T_3, T_4, T_5) obtém-se um somatório. Os ativos intangíveis que devem receber investimentos são aqueles que apresentarem ligação mais forte com os atributos. Aplicando a regra de Pareto, criada por Vilfredo Pareto no século XIX, tem-se que poucos fatores são responsáveis por uma grande porcentagem do total de casos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Neste caso, 80% dos atributos são gerados por 20% dos ativos intangíveis.

A equipe de trabalho pode então utilizar tabela 8 onde listará os 20% dos **ativos intangíveis** que contribuem para incorporar nos serviços 80% dos atributos percebidos, obtidos na tabela 7, sua **priorização**, ou seja, a ordem com que o ativo intangível contribui ao atributo do serviço, a **ordem** propriamente dita e o **peso** dos serviços, visto que, os serviços escolhidos como mais relevantes na Etapa 2 apresentam relevâncias diferentes. Por fim, o **resultado**, ou seja, a ordem multiplicada pelo peso leva a um resultado final.

Ativos Intangíveis	Serviços			
	Priorização	Ordem	Peso	Resultado
A_1				
A_2				
A_n				

Tabela 8 - Formulário para identificar os ativos intangíveis que devem receber investimentos

5.8 Etapa 8 - Identificar os Ativos Intangíveis que Devem Receber Investimentos

De acordo com a Etapa 7, os ativos intangíveis que devem receber investimentos são os que alteram a qualidade percebida, ou seja, são os que contribuem para incorporar no serviço determinado atributo (ver tabela 8).

Para comprovar se os ativos intangíveis escolhidos através da Etapa 7 são os que realmente devem receber investimentos, a equipe de trabalho, tendo recebido capacitação para a utilização do diagrama de enlace causal, deverá estabelecer a relação de causa e efeito entre

os ativos intangíveis. Para isso, a equipe deverá inicialmente entender o ativo intangível para verificar se há relação com outros ativos intangíveis, ou seja, como um ativo intangível impacta em outro ativo intangível. Isto pode ser feito através da literatura que pode defini-los e possibilitar sua compreensão.

Através do diagrama de enlace causal, é possível visualizar as relações entre os ativos intangíveis, seu comportamento, a interação entre eles e como um pode influenciar ao outro.

Para auxiliar a equipe, a figura 3 traz um exemplo de relação de causa e efeito entre as seguintes variáveis (ativos intangíveis): conhecimento, compartilhamento do conhecimento, conhecimento multifuncional, incentivo ao conhecimento explícito, acesso ao conhecimento explícito, conhecimento de equipe e capacidade de gerar soluções.

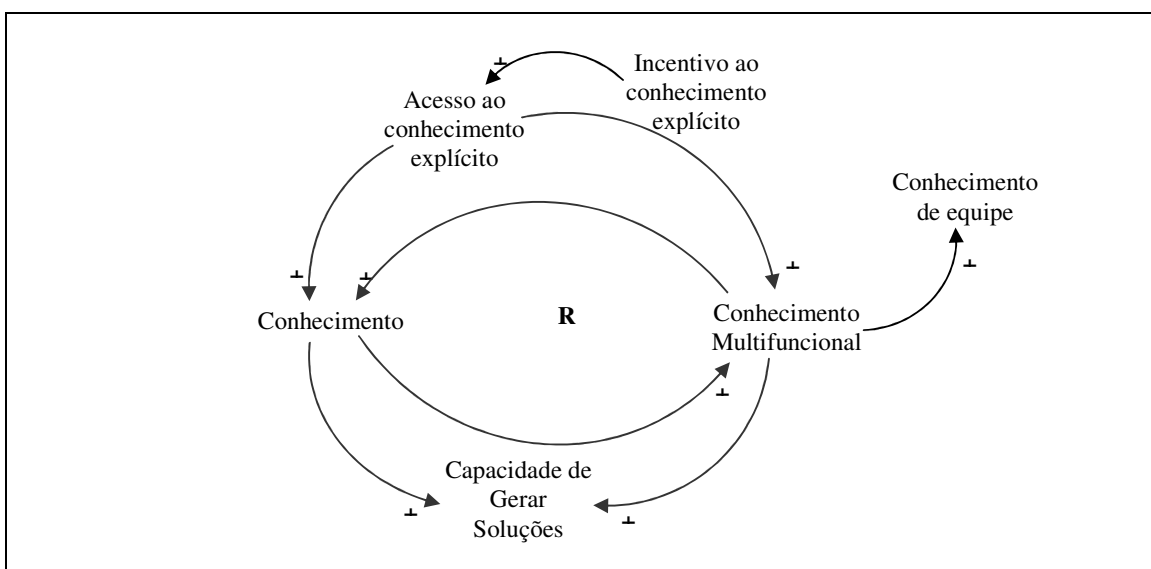


Figura 3 - Exemplo de diagrama de enlace causal para alguns ativos intangíveis.

Recorrendo à literatura para entender estes ativos intangíveis, foi possível constatar que estão inter-relacionados. A leitura deste diagrama pode ser realizada da seguinte forma: o aumento no incentivo ao conhecimento explícito acarretará no aumento do acesso ao conhecimento explícito que, por sua vez, acarretará aumento no conhecimento que tem como consequência direta um aumento no conhecimento multifuncional e também na capacidade de gerar soluções. Por outro lado, maior acesso ao conhecimento explícito também provocará aumento no conhecimento multifuncional, que contribuirá então para o aumento no conhecimento de equipe e na capacidade de gerar soluções. O aumento no conhecimento gera um aumento no conhecimento multifuncional e este por sua vez, também causa aumento do conhecimento, ou seja, tem-se um enlace reforçador, visto que, um aumento no conhecimento gera um aumento resultante nele mesmo.

Neste exemplo, os sinais, que acompanham as setas indicando a direção de influência de um elemento sobre outro, são todos positivos, demonstrando que uma variação no elemento causador gera uma variação no mesmo sentido no elemento que recebe o efeito, ou seja, uma variação em um determinado ativo intangível gera variação no mesmo sentido em outro ativo intangível.

Tendo sido identificado o relacionamento causal entre os ativos intangíveis, a equipe deverá determinar agora em quais destes ativos os recursos serão postos à disposição com o objetivo de melhorá-los e, por conseguinte, melhorar os atributos a eles relacionados. Para isto, a equipe deverá identificar no diagrama de enlace causal qual fator é considerado básico, no sentido de gerar maior influência nos recursos.

Neste caso, será considerado um fator básico o ativo intangível responsável pelo maior número de ativos intangíveis. Isto significa que uma melhoria neste ativo intangível vai gerar consequências positivas em diversos outros ativos intangíveis e assim melhorar a qualidade percebida.

Ressalta-se que na Etapa 7 foram determinados os ativos intangíveis que contribuem para melhorar o grau de satisfação dos atributos, porém, através do digrama de enlace causal é possível constatar que a melhoria em determinado ativo intangível (que pode não ter sido definido na Etapa 7, ou por não apresentar relação com o atributo ou por esta relação não ser tão significativa) pode gerar melhorias em vários outros ativos intangíveis incluindo os que foram definidos na Etapa 7.

Por exemplo, caso tenha sido definido na tabela 8 da Etapa 7 que deve-se investir em primeiro lugar no “A₂ – Conhecimento multifuncional”, observa-se pela figura 3 que caso a empresa opte por investir em “Incentivo ao conhecimento explícito” obterá melhorias no “Acesso ao conhecimento explícito”, no “Conhecimento” e inclusive no “A₂ – Conhecimento multifuncional”.

5.9 Etapa 9 - Elaborar um Plano de Alocação de Recursos nos Ativos Intangíveis

Uma vez definidas as prioridades de investimentos procede-se a elaboração propriamente dita da alocação de recursos.

Nesta etapa a equipe de trabalho deverá elaborar um plano de ação identificando as soluções que deverão ser propostas à direção da empresa com o objetivo de melhorar a qualidade destes atributos. O método 5W1H pode ser utilizado para este fim. Ao definir uma ação que deve ser tomada, a equipe de trabalho preencherá o quadro 7.

PLANO DE AÇÃO
Ação -
What (o que será feito):
Who (por quem será feito):
Where (onde será feito):
When (quando será feito):
Why (por que será feito):
How (como será feito):

Quadro 7 - Exemplo de formulário de plano de ação para melhoria da qualidade percebida.

6 Conclusão

É possível perceber, através do apanhado teórico, a importância dos ativos intangíveis e que estes devem ser considerados na formulação do posicionamento competitivo das empresas. A literatura tem mostrado que os ativos da organização estão além da tradicional área do capital, bens (propriedades), mão-de-obra. Ainda que não sejam lançados no balanço das empresas, os ativos intangíveis respondem, conforme o caso, por uma parcela significativa do valor total de uma empresa.

Porém, a literatura aponta que a escassez de recursos é um problema perseguido por vários autores. Muitos destes utilizam modelos matemáticos para tratar da escassez de recursos.

Sendo os recursos disponíveis para atender tanto as empresas de manufatura, quanto as atividades de serviços, limitados, torna-se imprescindível alocá-los em ativos intangíveis, tratados pela academia como fontes de geração de valor para as organizações.

Com a elaboração da Etapa 3 da sistemática proposta é possível identificar os fatores relevantes que formam a percepção da qualidade percebida em serviços. A avaliação que o

cliente - considerado como o principal objetivo do processo de prestação do serviço e não mais o produto resultado deste - faz dos serviços é baseada em várias impressões. É necessário entender os atributos que o cliente percebe como prioritários e, com isso, avaliar como a empresa está desempenhando-os. Isto envolve as instalações físicas da empresa, seus bens facilitadores, seus equipamentos e a mão-de-obra.

Com a elaboração da Etapa 7 da sistemática proposta é possível estabelecer o papel dos ativos intangíveis na formação dos atributos dos serviços, percebidos pelos usuários, o que comprova a existência de uma relação de causa e efeito entre os ativos intangíveis e os atributos dos serviços percebidos pelos clientes.

Porém, na Etapa 8, através utilização do diagrama de enlace causal, que se obtém uma análise mais racional e pode-se assim definir os ativos intangíveis em que a empresa deve realmente investir.

Os ativos intangíveis são uma realidade inquestionável e se tornaram focos de investimentos em atividades de serviços. Para isso, é necessário, que as empresas aloquem recursos humanos, materiais e financeiros em ativos intangíveis, levando em consideração que os ativos intangíveis podem contribuir em maior ou menor grau para incorporar os atributos nos serviços. Uma vez definidos os ativos intangíveis que mais contribuem para melhorar o grau de satisfação dos atributos, é preciso também estabelecer a relação de causa e efeito entre estes ativos intangíveis. O diagrama de enlace causal possibilitou a visão de um problema complexo em uma única folha de papel, mostrando que a interação entre os ativos intangíveis pode favorecer vários ativos intangíveis, ou seja, a alocação de recursos em um determinado ativo intangível pode gerar melhorias em vários outros ativos intangíveis.

Muitos modelos matemáticos foram desenvolvidos para resolver o problema da alocação de recurso. Nenhum modelo porém levou em consideração a importância de se alocar recursos em ativos intangíveis e nem a existência da relação de causa e efeito entre eles.

Logo, a alocação de recursos deve levar em consideração dois aspectos principais que podem levar à melhoria do grau de satisfação destes atributos: os ativos intangíveis podem contribuir para incorporar no serviço o atributo; e há relação causal entre os ativos intangíveis.

A sistemática proposta é adequada não só para empresas de serviços, mas também para as industriais e comerciais. O texto, porém, deu ênfase às empresas de serviços devida a importância deste setor na economia dos países. E devido à importância desse crescente setor, a tendência da perseguição à qualidade também é uma realidade.

Referências

DIAS JUNIOR, C. M.; POSSAMAI, O. A importância dos ativos intangíveis na concepção de organizações orientadas pelo conhecimento. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 7, n.2, p.3-8, jul./dez. 2004.

DIAS JUNIOR, C. M. **Proposta de detecção de intangíveis do consumidor como forma de priorizar os investimentos em ativos intangíveis da organização**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

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

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações,**

estratégias e tecnologia da informação. Tradução Jorge Ritter. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GOODMAN, M. R. **Study notes in system dynamics**. Portland: Productivity Press, 1989.

KAPLAN, R. S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **Decisions with multiple objectives**: preferences and value tradeoffs. New York: Cambridge University Press, 1993.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Tradução Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. v. 1. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PIDD, M. **Computer simulation in management science**. Chichester: John Wiley & Sons, 1992.

SANTOS, L. C. **Projeto e análise de processos de serviços**: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SANTOS, S. P.; BELTON, V.; HOWICK, S. Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22. n. 11, p. 1246-1272, 2002.

SCHOEMAKER, M.; JONKER, J. Managing intangible assets: an essay on organising contemporary organisations based upon identity, competencies and networks. **Journal of Management Development**, Bradford, v. 24, n. 5, p. 506-518, 2005.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina** - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. Tradução: OP Traduções. 12. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SENGE, P. M. et al. **A quinta disciplina**: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Tradução Antônio Roberto Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.