

Implicações da Conexão entre Capital Intangível, Compartilhamento de Informações e Inovação Gerencial na Vantagem Competitiva

Implications of the Connection between Intangible Capital, Information Sharing, and Managerial Innovation on Competitive Advantage

Janiel de Oliveira Ferreira*¹ – janiel.ferreira@unioeste.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5474-6161>

Suellen Najara da Silva Fernandes*¹ – suellen.fernandes1@unioeste.br, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5427-9383>

Leandro Augusto Toigo*¹ – leandro.toigo@unioeste.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6198-8751>

Delci Grapégia Dal Vesco*¹ – delci.vesco@unioeste.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0818-3142>

¹ - UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Resumo

Resumo: Este estudo objetiva analisar as implicações da conexão entre Capital Intangível, Compartilhamento de Informações e Inovação Gerencial na Vantagem Competitiva. Para alcançar o objetivo, utilizou-se estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa, a partir de entrevistas semiestruturadas com chefias de cargo intermediário. A análise dos dados foi conduzida por meio do método de análise temática e triangulação, que envolveu a análise das entrevistas, documentos de livre acesso da empresa e informações disponíveis em sua página da internet e redes sociais. Essa abordagem permitiu uma compreensão mais abrangente das relações entre os fatores estudados. O estudo aborda um tema emergente, relevante e consistente na literatura contábil, passível de ser aplicado, replicado e analisado em setores empresariais diversificados, apresentando evidências que podem enriquecer as teorias já existentes. Os resultados obtidos revelam evidências de oposição entre o Capital Intangível e a Inovação Gerencial quando considerada a conexão desses fatores com o Compartilhamento de Informações e a Vantagem Competitiva. Uma possível explicação para essa oposição é a existência de uma gestão discretamente rígida conduzida pela diretoria, que se manifesta por meio de padrões informais já incorporados à cultura organizacional. Pode-se inferir que há conexão entre o Capital Intangível e o Compartilhamento de Informações com a obtenção de Vantagem Competitiva. Por outro lado, a Inovação Gerencial demonstrou conectividade inversa nesse contexto. Como principal contribuição teórica, este artigo busca ampliar o conhecimento sobre as conexões entre os fatores elencados na vantagem competitiva, fornecendo características descritivas, metodológicas e teóricas sobre essa temática sob pontos de vistas diferentes.

Palavras-chave: Capital Intangível. Compartilhamento de Informações. Inovação Gerencial. Vantagem Competitiva.

Abstract

Abstract: This paper aims to analyze the implications of the connection between Intangible Capital, Information Sharing and Managerial Innovation in Competitive Advantage. To achieve the objective, a descriptive case study was used, with a qualitative approach, based on semi-structured interviews with the firm's intermediate managers. Data analysis was conducted using the thematic analysis and triangulation method, which involved the analysis of interviews, free access documents from the firm and information available on the website and social networks. This approach allowed a more comprehensive understanding of the relationships between the studied factors. The study addresses an emerging, relevant and consistent theme in the accounting literature, which can be applied, replicated and analyzed in different industries, presenting evidence that can build on existing theories. The results obtained reveal evidence of opposition between Intangible Capital and Managerial Innovation when considering the connection of these factors with Information Sharing and Competitive Advantage. A possible explanation for this opposition is the existence of a discreetly rigid management led by the board, which manifests itself through informal standards already incorporated into the organizational culture. It can be inferred that there is a connection between Intangible Capital and Information Sharing with obtaining Competitive Advantage. On the other hand, Managerial Innovation demonstrated inverse connectivity in this context. As the main theoretical contribution, this article seeks to expand knowledge about the connections between the factors listed in competitive advantage, providing descriptive, methodological and theoretical characteristics on this topic from different points of view.

Keywords: Intangible Capital. Information Sharing. Managerial Innovation. Competitive Advantage.

Recebimento: 12/07/2023 | **Aprovação:** 22/10/2024

Editor associado: Dra. Edicrêia Andrade dos Santos

Editor responsável aprovação: Dra. Luciana Klein

Editor responsável edição: Dra. Luciana Klein

Avaliado pelo sistema: Double Blind Review

DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v16i3.91823>

1 Introdução

Recursos como Capital Intangível, Compartilhamento de Informações e Inovação Gerencial, quando identificados como raros, se tornam fontes de Vantagem Competitiva temporária (Yang et al., 2022). O pressuposto de Capital Intangível está atrelado ao conjunto estruturado de práticas, informações e atitudes das organizações que, em interação, subsidia e contribui na geração de valor, desempenho organizacional e vantagem competitiva das empresas (Kayo & Fama, 2004; Baruah, 2020; Damke, 2022).

O Compartilhamento de Informações promove ambientes capazes de estabelecer confiança na troca e compartilhamento de ideias e dados entre os funcionários (Lorenzen, 1998). Por meio da exposição de ideias, conhecimentos e habilidades, surgem conflitos criativos, que podem ser debatidos de forma ágil, gerando estratégias e soluções direcionadas aos setores preparados para a resolução dos trabalhos (Langfred & Moye, 2004; Andreassen et al., 2020).

West e Farr (1990) conceituam a Inovação Gerencial como o emprego de ferramentas ou processos modernos de forma que proporcione benefícios à organização. A Inovação Gerencial permite a adaptação às mudanças ambientais (Rutten et al., 2016; Damanpour, 2017) e na forma como os gestores desempenham suas funções, podendo contribuir para alavancar a competitividade (Birkinshaw et al., 2008).

Esse tema tem sido pesquisado com frequência no meio acadêmico nos últimos anos: Boudiaf e Chorfi (2021) identificaram que o Capital Intangível é fonte de inovação e vantagem competitiva; Lopes e Carvalho (2021) e Makhoulfi et al. (2021) concluíram que o Capital Intangível é uma fonte de recurso na criação de valor e no aumento do desempenho organizacional; Tagne et al. (2021) e Purnamawati et al. (2022) constataram que por meio das dimensões e relações do Capital Intangível, há maior probabilidade de inovações de produtos e serviços, e consequentemente, vantagem competitiva; e, Zhang e Wang (2022), evidenciaram contribuição relevante do compartilhamento de informações nas organizações. Outros estudos, tal como de Oliveira (2021) que concluiu que o compartilhamento de Informações é influenciado pelos estilos de gerenciamento de conflitos e que a conexão entre o compartilhamento de informações e a inovação gerencial consegue influenciar o desempenho organizacional. Oliveira e Beuren (2022a) e Oliveira e Beuren (2022b) evidenciaram que o compartilhamento de informações, impulsionado por conflitos cognitivos, confiança e cooperação, fomenta a inovação gerencial.

Embora haja um leque rico de estudos recentes, demonstrando haver relação entre os construtos, a literatura não apresenta estudos que investiguem a conexão entre Capital Intangível, Compartilhamento de Informações e Inovação Gerencial e as implicações na Vantagem Competitiva, abrindo margem para que novas pesquisas, sejam desenvolvidas nessa perspectiva (Damke, 2022; Oliveira & Beuren, 2022a). Buscando suprir essa lacuna e oferecer suporte para a realização de novos estudos, foi estabelecido o seguinte objetivo de pesquisa: *analisar as implicações da conexão entre Capital Intangível, Compartilhamento de Informações e Inovação Gerencial na Vantagem Competitiva em um ambiente industrial.*

Como relevância do estudo, a pesquisa resulta em informações necessárias à empresa em estudo, ao analisar a conexão entre o Capital Intangível, o Compartilhamento de Informações e a Inovação Gerencial e as implicações na Vantagem Competitiva. Ao compreender essas relações, a empresa poderá tomar decisões estratégicas embasadas, identificando e potencializando seus recursos intangíveis, promovendo o compartilhamento de informações e estimulando a inovação gerencial (Boudiaf & Chorfi, 2021; Damke, 2022; Oliveira & Beuren, 2022a; Zhang & Wang, 2022). A ênfase no Capital Intangível permitirá à empresa reconhecer o valor dos recursos intangíveis e utilizá-los de maneira estratégica para impulsionar seu crescimento econômico e gerar riquezas. Ainda, ao promover o Compartilhamento de Informações, a organização criará um ambiente de confiança que facilitará a troca de ideias e dados entre seus funcionários, promovendo a inovação e o aprendizado organizacional. A Inovação Gerencial, por sua vez, permitirá à empresa se adaptar eficazmente às mudanças ambientais, garantindo sua competitividade. Ao investir nessas dimensões, a empresa poderá

fortalecer sua Vantagem Competitiva, conquistar maior participação de mercado e melhorar sua imagem perante a concorrência (Suprpto et al., 2017; Iriyanto et al., 2021; Oliveira & Beuren, 2022a).

O estudo se justifica por abordar um tema emergente, relevante e consistente na literatura contábil, passível de ser aplicado, replicado e analisado em setores empresariais diversificados, apresentando evidências que podem enriquecer as teorias já existentes acerca do Capital Intangível, Compartilhamento de Informações e Inovação Gerencial, sustentando-as, não sustentando ou gerando novas. Isso porque busca explorar como ocorrem as relações entre os fatores abordados sob perspectivas diferentes daquelas anteriormente evidenciadas. Como principal contribuição teórica, este artigo busca ampliar o conhecimento sobre as conexões entre os fatores elencados na vantagem competitiva, fornecendo características descritivas, metodológicas e teóricas sobre essa temática sob pontos de vistas diferentes, porém coerentes.

2 Fundamentação Teórica e Proposições

2.1 O Capital Intangível e o Compartilhamento de Informações

O Capital Intangível, pode ser o bem mais valioso de uma organização, por possibilitar o desenvolvimento de diversas áreas (Perez & Fama, 2006). Nesse entendimento, Carlos Filho et al. (2013) citam que esse desenvolvimento é dinâmico e capaz de criar vantagem competitiva. Por ser um ativo intangível, não sofre depreciação e isso proporciona valorização ao capital da empresa (Carlos et al., 2013). Isso remete à compreensão de que o Capital Intangível é constituído por práticas, informações e atitudes das organizações que, em interação, subsidiam e contribuem para a geração de valor, desempenho organizacional e mudanças nas características financeiras e operacionais, atuando como fonte de vantagem competitiva que deve ser gerida sistematicamente (Peinado, 2016; Baruah, 2020; Damke, 2022).

Para Kaplan (1997), funcionários motivados e capacitados, processos internos eficientes e clientes satisfeitos representam o capital intangível de uma organização. Essa alegação é corroborada por Stewart (1998), que apresenta o capital intangível como um ativo da empresa composto por funcionários, estrutura e clientes, dividido em capital humano, capital estrutural e capital de cliente. Bontis (1998) traz uma inovação e apresenta a seguinte classificação para Capital Intangível: capital humano (funcionários), capital estrutural (estrutura) e capital relacional (fornecedores e clientes). Essa reflexão, permitiu uma evolução sobre a classificação de Capital Intangível: segundo Tefera e Hunsaker (2021) e Damke (2022), a classificação ocorre por fatores internos (capitais humano, psicológico e estrutural) e fatores externos, como o capital relacional. Dessa forma, neste estudo é abordado o modelo teórico proposto por Bontis (1998), que considera o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional.

O Capital Humano consiste nos conhecimentos, habilidades, disciplina, experiência e ferramentas que cada indivíduo da empresa possui para a execução das tarefas (Schultz, 1961; Damke, 2022). É a base para inovação e renovação estratégica, com potencial para influenciar o desempenho da empresa (Damke, 2022) devido à resiliência do ambiente (Stewart, 1998; Bontis, 1998; Rauch & Hatak, 2016). Compreende-se então que investimentos em Capital Humano e aprendizagem são necessários para aproveitar esse potencial (Hatch & Dyer, 2004). Diante desse quadro, foi estabelecida a proposição *P1: o Capital Humano é um aliado das empresas, tanto na manutenção do negócio quanto na busca por destaque no mercado, proporcionando Vantagem Competitiva* (Damke, 2022).

O Capital Estrutural inclui todos os elementos não humanos que compõem a organização, ou seja, sistemas de informação, rotinas, organogramas, manuais, bancos de dados e procedimentos, sendo colocados em prática para desempenhar suas funções de maneira otimizada (Herrera & Salgado, 2015; Damke, 2022). Considerado um ativo estratégico valioso, fornece ferramentas para reter, registrar e fazer o conhecimento fluir ao longo da cadeia de valor (Cabrita & Bontis, 2008). Em suma, compreende-se que esse capital está

relacionado à abordagem de processos e contempla processos internos e tecnologia da informação. Desse modo, a partir das evidências apresentadas pela literatura permite tem-se *P2: firmado como um fator não humano essencial para a empresa, que gera valor, o Capital Estrutural estimula a Vantagem Competitiva* (Damke, 2022).

O capital relacional é o valor agregado da empresa na relação com agentes externos, que são acionistas, fornecedores, credores, clientes, etc. (Damke, 2022) e se refere à forma como ocorre a exploração e absorção de novos conhecimentos do seu ambiente de atuação, para obter e manter uma posição de competitividade (Mehralian et al., 2013). A partir dessa constatação, é apresentada a proposição *P3: o Capital Relacional é um recurso valioso, que contribui para a diferenciação no mercado, sendo um elemento fundamental para impulsionar a Vantagem Competitiva* (Marulanda-Grisales et al., 2018; Damke, 2022).

2.2 O Compartilhamento de Informações, Capital Intangível, Inovação Gerencial, Vantagem Competitiva

No âmbito corporativo, o compartilhamento de informações está associado à eficiência e à compreensão dos negócios, fortalecendo a cultura colaborativa e as relações de confiança (Lorenzen, 1998). Esse compartilhamento promove debates ágeis e geração de estratégias e soluções direcionadas aos setores aptos para a resolução de tarefas (Andreassen et al., 2020). Além disso, a troca de informações também contribui para a inovação empresarial, permitindo discussões e compreensões que impulsionam o desenvolvimento de estratégias, produtos e serviços. (Lin et al., 2010; Oliveira 2021). Nesse aspecto, o Compartilhamento de Informações é uma ferramenta capaz de gerar Capital Intangível, sendo esse considerado um fator de diferenciação na estratégia empresarial, capaz de impulsionar a Vantagem Competitiva e posicionar a organização de maneira consistente no mercado, como resposta à concorrência (Damke, 2022). Dessa forma, propõe-se *P4: o Compartilhamento de Informações pode ser influenciado por fatores comportamentais dos indivíduos da organização, sugerindo conexão com o Capital Intangível* (Oliveira & Beuren, 2022a).

A troca de informações intraorganizacionais depende de experiências, conhecimentos e habilidades dos colaboradores, para estimular a busca contínua por novas ideias, aperfeiçoamento dos negócios (Gunday et al., 2011) liderança, gestão organizacional, colaboração e compartilhamento de informações; elementos representativos nesse contexto (Parast et al., 2019). É necessário que os atores envolvidos nesse processo se conheçam, compartilhem e criem ideias que sejam comuns no processo de geração de valor (Lin et al., 2010). A coleta e a troca eficazes de informações entre os membros de um grupo são essenciais para o bom desempenho desse grupo, especialmente em ambientes que permitem segurança na exposição e implementação de novas ideias (Kakar, 2018; Hollingshead et al., 2011). Para que isso ocorra, os gestores precisam criar condições que facilitem a comunicação intragrupo, visando a obtenção de resultados favoráveis à organização na totalidade (Oliveira, 2021). Partindo das evidências supracitadas, foi estabelecida a proposição *P5: O Compartilhamento de Informações pode estimular a Inovação Gerencial* (Oliveira & Beuren, 2022b).

O compartilhamento de informações pode ajudar na redução de incertezas relacionadas à tomada de decisão, bem como no aumento da motivação para o uso de informações disponíveis (Hwang et al., 2013; Oliveira, 2021). Além disso, o estímulo ao compartilhamento de informações, promovendo debates e discordâncias, ajuda a melhorar a qualidade da decisão (Tsai & Bendersky, 2016). Assim, o Compartilhamento de Informações oferece suporte ao processo decisório, enquanto fortalece as características de qualidade e precisão da informação, além de confiabilidade, desde que a troca de informações e conhecimentos não seja limitada (Treurniet & Wolbers, 2021; Oliveira & Beuren, 2022b). Nessa perspectiva, foi elaborada a proposição *P6: o Compartilhamento de Informações pode estimular a Vantagem Competitiva, por criar condições de aprendizado, flexibilidade e compreensão acerca dos objetivos organizacionais* (Hatala & Lutta, 2009; Oliveira & Beuren, 2022b).

A inovação tem se concretizado em várias dimensões além da tecnológica. Uma dessas dimensões representa a inovação gerencial e está fortemente ligada à vantagem competitiva das organizações (Kraus et al., 2012). Mol e Birkinshaw (2009) entendem como inovação gerencial a criação e implementação de práticas gerenciais, processos, estruturas e técnicas direcionadas aos objetivos da organização. Considerando que as inovações gerenciais não podem ser analisadas fora do contexto de atuação das organizações, por serem circunstâncias relevantes para o seu desenvolvimento, se a empresa não estiver aberta à inovação gerencial, os potenciais geradores de recursos não serão aproveitados (Parast et al., 2019; Oliveira & Beuren, 2022a). Com isso, compreende-se que as inovações gerenciais tendem a contribuir significativamente na forma como os gestores desempenham suas atividades, promovendo mudanças fundamentais para a organização ao longo do tempo (Birkinshaw et al., 2008). Esses achados permitem propor *P7: a Inovação Gerencial é um fator potencial para alavancar a Vantagem Competitiva* (Birkinshaw et al., 2008; Oliveira & Beuren, 2022a).

2.3 Desenho teórico da pesquisa

As proposições estabelecidas, tendo por base a literatura, permitiram estabelecer o desenho da pesquisa, conforme apresentado na Figura 1. O plano estabelecido no desenho teórico reflete as proposições firmadas. Assim, tem-se P4 estabelecida a partir do Capital Intangível com o Compartilhamento de informações; P1, P2 e P3 a partir do conjunto do Capital Intangível composto pelo Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional, conforme proposto por Bontis (1998), e a conexão com a Vantagem Competitiva; P5 buscando analisar a conexão entre o Compartilhamento de Informações com a Inovação Gerencial, para a Vantagem Competitiva; e P6 buscando analisar a conexão entre o Compartilhamento de Informações e a Vantagem Competitiva.

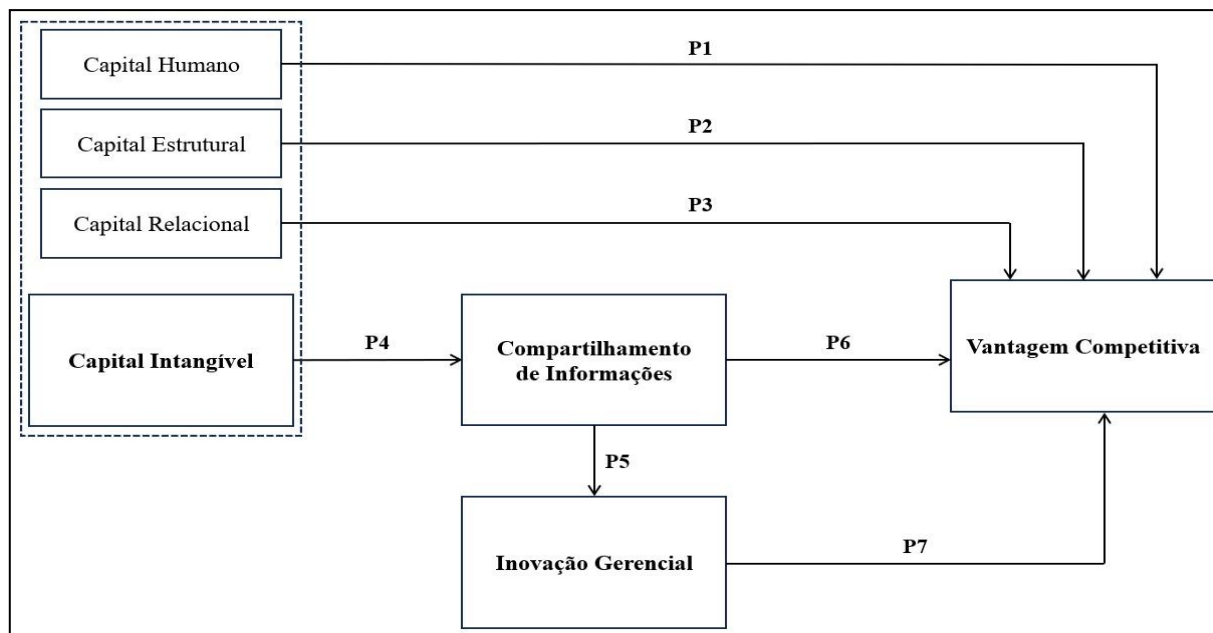


Figura 1. Desenho teórico da pesquisa

Em termos gerais, elementos como crescimento, lucratividade, satisfação dos funcionários e clientes, utilização eficiente de recursos e estrutura de custos, são variáveis que avaliam o desempenho organizacional e a vantagem competitiva (Damke, 2022). O Capital Intangível, nesse sentido, é considerado um fator de diferenciação na estratégia empresarial, capaz de impulsionar a vantagem competitiva e posicionar a organização de maneira consistente no mercado, como resposta à concorrência.

3 Metodologia

Este estudo enquadra-se como estudo de caso único, qualitativo, descritivo, em que a análise do tema resulta em achados que podem revelar perspectivas ainda não abordadas por estudos semelhantes. As proposições estabelecidas buscaram direcionar a atenção para aspectos examinados no escopo do estudo (Yin, 2015). Este estudo foi delimitado a uma indústria de farinha de trigo localizada na região Oeste do Paraná, no município de Cascavel, fundada em 2006, com mercado de abrangência nacional. A empresa possui uma estrutura para armazenagem e processamento de 44 mil toneladas de trigo, que permite a produção de farinhas especiais, além de uma padaria experimental e laboratório físico-químico e reológico, onde são testados e analisados os produtos, conforme os requisitos das normas técnicas e certificação de qualidade.

A empresa possui aproximadamente 200 funcionários, sendo que, os que ocupam cargos de gestão totalizam 10 pessoas que são coordenadores de departamento, enquanto a quantidade de diretores corresponde a 5 membros. Assim, considerando a quantidade de pessoas em cargo de gestão, aptas a participar da pesquisa, estimou-se um total de 7 pessoas capacitadas (próximo de 50% do total) para serem entrevistada, ambas ocupantes de cargos de diretor e coordenador de departamento, priorizando aquelas que manifestaram interesse e disponibilidade em colaborar. Como resultado, obteve-se o aceite de 3 entrevistados. Os entrevistados são majoritariamente no sexo Masculino, a idade está entre 28 e 36 anos e a formação varia de Contador a Administrador, sendo a maioria Contador. Dois dos entrevistados ocupam o cargo de Coordenador de Departamento há pelo menos quatro anos e um deles, que é colaborador há sete anos, está há um ano nesse cargo.

Buscando conhecer a realidade da organização e a percepção dos entrevistados acerca do tema em questão, foram realizadas entrevistas individuais, as quais foram gravadas e transcritas literalmente. As entrevistas foram realizadas no mês janeiro de 2023, de forma online, via Microsoft Teams, com duração em torno de uma hora. Antes das entrevistas, foi coletada assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), composto por uma página de esclarecimento sobre a pesquisa, além da solicitação de autorização para o uso dos dados. A entrevista contou com um roteiro semiestruturado. Durante as entrevistas foram tomadas notas que auxiliaram o esclarecimento de dúvidas de aspectos que emergiam no decorrer das respostas, de forma dinâmica e flexível, sem interferir o raciocínio do entrevistado. As gravações passaram por procedimento de transcrição, resultando em 67 páginas com formação Times New Roman, fonte tamanho 12, espaçamento simples as quais foram analisadas sob as proposições desta pesquisa. Na elaboração das perguntas, primeiramente buscou-se descobrir o perfil dos entrevistados, questionando-os acerca da idade, formação acadêmica, cargo, e tempo no cargo. Em seguida, a coleta dos dados ocorreu com base nos instrumentos empregados nos estudos de Oliveira (2021), Damke (2022) e Damke e Dal Vesco (2022), adaptadamente à presente pesquisa, e dividida em três blocos: a) Bloco I, composto por 15 questões, referentes ao Capital Intangível; b) Bloco II, com 14 questões sobre Compartilhamento de Informações; e c) Bloco III, com 5 questões sobre Inovação Gerencial. Após a coleta, as entrevistas foram transcritas manualmente e analisadas.

Quanto a análise dos dados, foi realizada por análise temática, baseada em Braun e Clarke (2006), combinada com a técnica de triangulação apresentada por Martins (2008), para estudos de caso. Para aumentar a confiabilidade da pesquisa, foi utilizada para análise a observação por parte do entrevistador, a análise documental com as premissas do Capital Intangível, Compartilhamento de Informações, Inovação Gerencial e Vantagem Competitiva, disponibilizadas pela empresa nas três transcrições das entrevistas. Yin (2015) destaca que a utilização de várias fontes de evidências, a criação de um banco de dados para o estudo de caso e a manutenção de um encadeamento de evidências são princípios necessários para realizar estudos de casos de alta qualidade. A triangulação de dados foi obtida pelas entrevistas, observação de plataformas digitais/notícias da empresa e documentos de livre acesso.

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Capital Intangível, Compartilhamento de Informações e Vantagem Competitiva

No fator Capital Intangível, buscou-se verificar nos retornos das entrevistas alusões ao Capital Humano, ao Capital Estrutural e ao Capital Relacional, com o intuito de verificar as conexões que convergem ou não ao Compartilhamento de informações e a Vantagem Competitiva. Foram três entrevistados, sendo: (Entrevistado 1), coordenador fiscal, 30 anos, formado no curso superior em Ciências Contábeis e Mestre em Contabilidade, oito anos de empresa, sendo quatro na coordenação atual. (Entrevistado 2), coordenador de melhoria contínua, 28 anos, formado em Ciências Contábeis e Mestre em Contabilidade por uma universidade pública, sete anos na organização, sendo um ano na atual coordenação. E por fim, o entrevistado 3, coordenadora financeira, formada no curso superior de Administração e atualmente está fazendo Ciências Contábeis, 36 anos, sete anos de empresa, sendo quatro na coordenação financeira.

Em relação ao Capital Humano, os entrevistados afirmaram que não possuem conhecimento sobre a existência de um programa de treinamento de sucessores ou de atualização de habilidades dos colaboradores. Em vez disso, a demanda por substituições é suprida principalmente pelo próprio setor/departamento. Os entrevistados 1 e 3 mencionaram a existência de manuais que orientam as atividades administrativas e um Código de Ética e Conduta que reflete os valores, missão e visão da empresa. Tal documento foi também encontrado no site da empresa. Assim, os entrevistados conseguem ter percepção dessa variável somente em seus departamentos. Destacam-se os seguintes trechos das entrevistas: *“(...) eu tenho pouco contato com os outros moinhos, esse que é o problema, então eu não consigo comparar”* (Entrevistado 1). *“A gente conseguiu perceber isso, no momento, comparando os colaboradores que estão aqui dentro”* (Entrevistado 2). Quando questionados sobre a criatividade dos colaboradores em relação à concorrência, os três entrevistados convergiram informando que não possuem uma medida específica para avaliar esse aspecto. Os entrevistados também ressaltaram que, devido à natureza específica do nicho de atuação, não têm acesso a informações públicas sobre a concorrência. Portanto, sua percepção da criatividade está restrita ao próprio ramo de atuação da empresa. No que diz respeito ao estímulo e liberdade dos funcionários para se expressarem na organização, os entrevistados afirmaram que incentivam seus subordinados a opinarem e se desenvolverem constantemente, conforme *“(...) em nossas reuniões e no dia-a-dia dou oportunidade para as meninas colocarem suas ideias (...)”* (Entrevistado 3), e ainda, *“dou abertura para eles opinarem (...)”* (Entrevistado 1). No entanto, os três entrevistados ressaltaram que apenas a “cúpula dos diretores” tem a liberdade de apresentar um plano de trabalho abrangendo toda a organização. São aspectos que revelam uma falta de flexibilidade na condução da gestão, por parte da diretoria. Sobre o turnover, os entrevistados revelaram haver uma alta rotatividade de colaboradores nos setores de produção, devido às características do ramo e à localização da empresa, que está no distrito de Santa Maria, pertencente ao município de Santa Tereza do Oeste, sendo um município limítrofe à Cascavel-PR. A remuneração também foi citada como uma razão para a rotatividade, principalmente no setor de produção, onde salários baixos levam os colaboradores a aceitar propostas de empresas concorrentes próximas às suas residências. *“As pessoas da produção têm um salário mais baixo normalmente, e aí, quando elas recebem uma proposta, de empresas de Cascavel, mais próximas das suas casas, com o salário próximo, ou minimamente superior, aceitam e acabam saindo da empresa”* (Entrevistado 2). Diante das respostas obtidas, não é possível afirmar que o Capital Intangível, via Capital Humano, proporciona a Vantagem Competitiva (P1), em detrimento da existência de conexão entre os fatores analisados com a concorrência. Porém, o entrevistado 2 destacou que *“consigo perceber a criatividade da minha equipe ao avaliar o capital humano internamente”*. Essas evidências corroboram com os achados de Damke (2022), que detectou uma ligação fraca entre o Capital Humano e a Vantagem Competitiva em sua pesquisa. Por outro lado, Hatch e Dyer (2004) apontam que os investimentos em capital humano são considerados fonte de vantagem competitiva. Portanto, é possível enfatizar os achados de Damke (2022), que destaca que o Capital Humano influencia indiretamente o desempenho organizacional.

Em relação ao Capital Estrutural, os entrevistados mencionaram categorias como eficiência no atendimento, cultura organizacional, aprimoramento dos processos de trabalho, processos internos bem delimitados, comunicação interna acessível e implementação de novas tecnologias. “(...) nas reuniões de coordenadores, sempre nos incentivam a sugerir alguma tecnologia que possa trazer economia de tempo nas tarefas em nossa área” (Entrevistado 1). E ainda, “(...) nas reuniões sem nos pedem que façam a lição de casa, busquem novas tecnologias para nossa área, tecnologias que reduzam custos dos processos e melhorem a comunicação.” (Entrevistado 2). Os três entrevistados concordam e consideram a eficácia da empresa superior à dos concorrentes em relação ao atendimento, ao conseguirem cumprir prazos e atender demandas específicas. A cultura organizacional foi descrita como tranquila e favorável, embora haja cobrança e pressão por resultados, conforme relatados “(...) temos um ambiente amistoso de trabalho, mas para isso é preciso ocorrer as entregas.” (Entrevistado 2), e também, “(...) é bom trabalhar aqui, mas os prazos de entrega são apertados.” (Entrevistado 3). O entrevistado 2 disponibilizou por e-mail um cronograma de checagens que precisa realizar em sua coordenação e os dias de entrega. Os entrevistados também destacaram o aprimoramento dos processos de trabalho e a definição clara dos processos internos, permitindo um controle eficaz dos processos produtivos. Além disso, a empresa foi elogiada pelos entrevistados 1 e 3 pelo seu desenvolvimento ativo na implementação de novas tecnologias. O (Entrevistado 2), menciona que “a empresa acompanha a implantação de tecnologia das demais concorrentes moageiras devido à ação de alguns fornecedores de tecnologia.” O entrevistado 2 mencionou documentos disponibilizados no site da empresa, tais como: fotos do moderno parque fabril, certificados emitidos por empresa especializada, contendo informações de baixa emissão de CO₂, uso somente de energia elétrica renovável desde 01/06/2016. O Entrevistado 1 complementa mencionando que, existe outro certificado emitido pela Secretaria de Estado do Desenvolvimento Sustentável e do Turismo (SEDEST) que é o “SELO CLIMA PARANÁ 2021”, pela empresa ter aderido ao projeto de redução da emissão de gases do efeito estufa. E ainda, segundo o entrevistado 1, a empresa apresenta a inovação na área social, pois divulga em seu site um relatório de igualdade salarial dos seus colaboradores, com base nos dados enviados ao E-social, Relação Anual de Informações Sociais – RAIS/2022 e Portal Emprega Brasil. Assim, há indícios que levam esses fatores a convergirem com a consideração da proposição **P2**, que busca analisar se o Ativo Intangível Capital Estrutural estimula a Vantagem Competitiva. Compreende-se assim, que a empresa possui objetivos estratégicos claros, por oferecer um atendimento eficaz aos clientes, ter uma cultura organizacional favorável, aprimorar seus processos de trabalho e buscar a atualização tecnológica. Algo, inclusive, que está explícito no site da empresa, como meta a ser atingida. Esses resultados são consistentes com as descobertas de Damke (2022), Damke e Dal Vesco (2022), que identificaram que a satisfação dos clientes, o acesso a informações relevantes, a cultura da empresa, os objetivos focados, a eficiência, os sistemas internos com suporte à inovação e o aprimoramento dos processos são fontes de vantagem competitiva. Gracioli et al. (2012) corroboram ao destacar que o Capital Estrutural resulta em aumento de produtividade por meio de processos organizados e rotinas padronizadas.

Em relação ao Capital Relacional, verificou-se o foco no mercado de atuação e a dependência de atividades ou conhecimentos de terceiros. Os três entrevistados coincidentemente afirmaram que, a empresa é autossuficiente em sua produção e não depende de terceiros para o desenvolvimento de suas atividades principais, assim pode proporcionar maior controle na produção e qualidade aos seus produtos, conforme aborda, “(...) o trigo utilizado na indústria é produzido nas fazendas dos sócios da empresa, que se preocupam com a qualidade do grão, (Entrevistado 3).” Ademais, os entrevistados relataram que a empresa tem um foco direto no mercado de atuação, com métricas e objetivos claros para a entrega do produto aos clientes, e a dependência de conhecimentos ou serviços de terceiros está relacionada apenas a sistemas de gestão logística, na qual apresenta adequado relacionamento com seus entes, tal como foi abordado pelo (Entrevistado 1), “a empresa controla a maior parte da sua cadeia de valor, dando qualidade aos seus produtos”, ademais, (Entrevistado 2), menciona que “(...) a empresa não atua no transporte da matéria-prima”. Quando considerados as respostas dos entrevistados sobre a logística privilegiada da empresa (localizada próxima às fronteiras da Argentina e Paraguai, relevantes fornecedores de trigo), a estrutura de armazenagem e segregação de 44 mil toneladas de trigo, além de um processo de produção seguro e flexível, conforme aborda, o (Entrevistado 1), “(...) a empresa está à 142 km da tríplice fronteira, se precisar de trigo, rapidamente fornecedores paraguaios

e argentinos fretam carretas para a empresa”, e ainda o (Entrevistado 2), (...) a empresa tem uma capacidade de armazenamento de 44 mil toneladas, isso gera uma folga produtiva e certa tranquilidade logística, além de ter um processo produtivo bem controlado”. A informação da capacidade de armazenamento também consta no site da empresa. Diante dos depoimentos e documentos, evidenciam-se indícios de que a P3 pode ser positivamente observada (o Capital Relacional impulsiona a Vantagem Competitiva). Conforme observado nas redes sociais da empresa (Facebook, Instagram), verifica-se que a empresa apresenta destacável quantidade de clientes e consumidores satisfeitos e atuantes nas redes sociais, isso pode ser comprovado por meio das suas publicações que geraram 3.146 seguidores no Instagram® e 4.600 seguidores no Facebook® até agosto de 2024. Tais indícios firmam a proposição como um alicerce nas estratégias de negócios que respalda a vantagem competitiva da indústria. Ressalta-se que as respostas dos entrevistados estão em sintonia com as informações disponíveis no site e redes sociais da empresa. Os achados indicam que o capital relacional pode impulsionar a vantagem competitiva, pois a empresa demonstra logística privilegiada, estrutura de armazenagem eficiente e processo de produção seguro e flexível. Essas evidências estão alinhadas com estudos anteriores (Bontis, 1998; Cabrita & Bontis, 2008; Sharabati et al., 2010; Damke, 2022; Damke & Dal Vesco, 2022) que analisaram a relação entre clientes satisfeitos, resolução de problemas, participação de mercado, parcerias, *marketing*, canais de distribuição, alianças estratégicas, foco no cliente e independência de atividades de terceiros, e identificaram esses fatores como determinantes na geração de vantagem competitiva.

Em relação ao compartilhamento voluntário de informações e *Know-how* com os membros da equipe, os entrevistados consideram esse processo relevante, acreditando ser papel do gestor auxiliar no desenvolvimento das pessoas. Destaca-se os seguintes depoimentos, “(...) no dia-a-dia da empresa surgem situações que não encontramos orientações nos regulamentos da firma, assim, a troca de informações e conhecimentos resolve tudo, e assim crescemos juntos!” (Entrevistado 2), e também, “(...) em muitos momentos os problemas que precisamos resolver são rotinas, porém em outros não, assim, a troca de ideias com coletas e principalmente da chefia ajuda muito, todos ganha!”, (Entrevistado 1). O mesmo ocorre em relação à determinação de metas, pois, embora cada área possua métricas próprias, em virtude da finalidade de cada setor, todos trabalham com o denominador comum de engajar as equipes para a funcionalidade da indústria, sendo que isso, é alcançado por meio da comunicação, complementação mútua e tomada de decisões conjuntas, que “são incentivados em cursos e palestras motivacionais e confraternizações de final de ano”, (Entrevistado 3). Diversas fotos de engajamento de equipes e de confraternizações foram encontradas nas redes sociais da empresa. Ao abordar a cooperação entre os gestores no planejamento a longo prazo, os entrevistados informaram que atualmente conseguem opinar em algumas situações, mas que encontraram resistência por parte da diretoria, pois a abertura para essa participação é limitada, refletindo em evidências que suportam a afirmação de que não há flexibilidade na gestão, estabelecida informalmente pela diretoria. Isso é destacado nos depoimentos “(...) temos a possibilidade de opinar até determinado ponto na montagem do Planejamento estratégico e longo prazo”, (Entrevistado 1), ainda, “(...) me sinto feliz em participar do planejamento de Longo prazo da empresa devido a minha formação, mas poderia ajudar mais neste ponto, (...)” (Entrevistado 2).

Em contraponto ao compartilhamento voluntário de informações e *Know-how* com os membros da equipe, no que concerne à criação e desenvolvimento de produtos e serviços, a cooperação das áreas é solicitada, embora a integração dependa da aprovação da alta administração. Um ponto positivo mencionado pelos entrevistados é que a gestão da empresa exige que os diretores, gerentes e coordenadores estejam em constante atualização e desenvolvimento, pois o conhecimento permite o aprimoramento dos processos. Os três entrevistados comentaram isso, porém destaca-se o depoimento do (Entrevistado 3) que comenta, “a direção aprova com facilidade cursos dos colaboradores voltados ao melhoramento de produtos, embalagens, melhoria contínua dos processos produtivos e seus custos, comunicação interna, etc...”. Foi destacado o interesse da alta administração em relação à rotina da empresa, pois os problemas e situações que afetam as áreas dos entrevistados são comumente comunicadas aos gestores. Tsai e Bendersky (2016) confirmam a conexão direta e positiva entre Compartilhamento de Informações e *Know-how*. As descobertas de Damke

(2022) e Damke e Dal Vesco (2022) corroboram ao inferir que compartilhamento de informações em níveis gerenciais não apenas contribui à resolução conjunta e rápida dos problemas da empresa, mas também é uma ferramenta para a geração de Capital Intangível. Machado et al. (2022) endossam essa afirmação, mostrando que o compartilhamento de informações qualifica as discussões organizacionais e potencializa a consecução de metas, objetivos e distribuição de recursos. Assim, considerando os documentos da empresa, que orientam a rotina dos colaboradores quanto a informações internas, a literatura sobre o tema e as respostas dos entrevistados, efetuou-se uma triangulação que permitiu inferir que há conexão entre Capital Intangível e o Compartilhamento de Informações (P4).

4.2 O Compartilhamento de Informações, Inovação gerencial e Vantagem Competitiva

No que diz respeito à comunicação intragrupos, foi questionado se havia uma reestruturação regular e como funcionava. Foi respondido unanimemente pelos três entrevistados que existe um padrão, porém, ocorre apenas quando necessário. Conforme (Entrevistado 1), “(...), não sei se o compartilhamento de informação estaria criando inovação na gestão, fico devendo!”, e ainda, consoante ao (Entrevistado 2), “Compartilhamento de Informação que gere Inovação Gerencial, não tenho certeza se nosso nível de compartilhamento proporciona isso!”, e também segundo o (Entrevistado 3), “(...) talvez em nossa empresa, não tenha ocorrido, ou nossas lentes não estivessem preparadas para observar este ponto de vista!”. Assim, não foram encontrados indícios para legitimar P5, que busca esclarecer se Compartilhamento de Informações estimula a Inovação Gerencial.

Esses resultados divergem dos achados de Oliveira e Beuren (2022), Iriyanto et al. (2021) e Suprpto et al. (2017), que constataram, entre outras evidências, que o compartilhamento de informações contribui positivamente para a criatividade e inovação das empresas, gerando vantagem competitiva. É necessário ressaltar que esses estudos foram conduzidos utilizando uma abordagem quantitativa. Em convergência, Lin et al. (2010) observaram em seus achados, resultados positivos ao compartilhamento de informações sobre inovações de produtos, processos e serviços. Contudo, não encontraram relação significativa entre compartilhamento de informações e inovação gerencial. Dessa forma, infere-se que se trata de um recurso não raro, pois não apresenta capacidade de influenciar a duração da vantagem competitiva, mas sim sua paridade (Yang et al., 2022).

É necessário compartilhar informações no contexto corporativo, especialmente para compreender processos e aumentar a consciência das relações individuais, de grupo, de coordenação e de responsabilidades (Oliveira & Beuren, 2022). No entanto, as instituições precisam criar condições adequadas para promover tais relações entre seus colaboradores, visando impulsionar a troca de informações e o compartilhamento de conhecimentos, processos tidos como fundamentais para a consecução de operações bem-sucedidas. As perguntas desse desígnio buscaram mensurar o grau de divulgação de informações, a exposição de conhecimentos, habilidades e perspectivas, a receptividade quanto a opiniões e as suas conexões com o Capital Intangível e a Inovação Gerencial interferindo na Vantagem Competitiva. Os três entrevistados afirmaram que a divulgação e acesso às informações relevantes da empresa (tomadas de decisões) não são disponibilizadas a todos os gestores de áreas, o compartilhamento de informações existe, porém, limitado a tratativas específicas de cada unidade de negócio e até mesmo dentro de cada setor. Isso pôde ser observado com ênfase nos depoimentos do (Entrevistado 1) “(...) sou convidado a opinar na tomada de decisão quando é algo relacionado ao meu departamento, e só!”, e também, no (Entrevistado 3), que relatou “por ser coordenadora financeira, tenho um certo nível de decisões que posso tomar que são rotinas, somente do meu departamento, e mesmo assim, as decisões de situações novas ou que envolva maior valor do meu departamento, é da alta administração”. Tal constatação está alinhada ao Código de Ética e Conduta, documento disponibilizado no site da empresa. Percebe-se assim indícios de que a diretoria não é tão flexível na condução dos negócios. Assim, quanto à proposição P6, que analisou se o Compartilhamento de Informações proporciona Vantagem Competitiva, não houve sustentação para afirmar uma conexão negativa ou positiva. Isso porque a cooperação entre colaboradores e o compartilhamento de informações,

conhecimentos e habilidades, não foram comparados com a concorrência. Tampouco há evidências de que essa ligação contribui para melhor atendimento às demandas, que destaquem a empresa no seu ramo. No entanto, Oliveira e Beuren, (2022) afirmam que, quando os componentes da equipe superam as dificuldades relacionadas ao compartilhamento de informações, são criadas condições de integração e transformação do conhecimento em soluções, ampliando a capacidade de inovação, podendo proporcionar vantagem. Zhang e Wang (2022) também evidenciaram que o compartilhamento de informações tende a contribuir beneficentemente com efeitos econômicos e ambientais nas organizações.

Ao analisar uma conexão positiva entre a Inovação gerencial e a Vantagem Competitiva (P7), os entrevistados divergiram nas respostas: Os Entrevistados 1 e 3 alegaram que o fato de os processos serem bem definidos não permite uma política de revisão dos procedimentos e um citou não haver essa definição em seu departamento. O entrevistado 2 respondera que percebe a tentativa de cada gestor em adequar as práticas em seus departamentos, aplicando às tarefas e funções dos subordinados, conforme a cultura estabelecida na empresa. Essas constatações corroboram com a divergência notada. Quanto à implementação de novos sistemas de gestão, os entrevistados afirmaram que a empresa busca por inovação continuamente, com atenção voltada à área da Qualidade. Demais mudanças e implementações ocorrem conforme a demanda. O site da empresa menciona os diferenciais, desde as modernas instalações até a expertise em aquisição de matéria-prima. Outra questão discutida recentemente, mas ainda não efetivada, é a política de remuneração. Não houve mudanças nos últimos anos devido à falta de um plano. Porém, segundo os três entrevistados, um projeto está em desenvolvimento. Portanto, a falta de necessidade de reestruturação regular não indica uma conexão clara entre Inovação Gerencial e Competitividade (P7), uma vez que esses fatores são pouco ou quase nada praticados pela organização. Esses resultados não corroboram os achados de Suprpto et al. (2017), Iriyanto et al. (2021) e Oliveira e Beuren (2022), que concluíram que a inovação das empresas é um potencial gerador de vantagem competitiva.

Com base nas proposições, sustentadas ou descartadas, infere-se que as conexões entre Capital Intangível, Compartilhamento de Informações e Inovação Gerencial com implicações na Vantagem Competitiva se manifestam entre os principais pilares da empresa em estudo, respaldando sua visão, sendo “conquistar uma posição de referência de qualidade e tecnologia no segmento de atuação”, tendo como premissa de valores a “produção com eficiência, valorização das pessoas, compromisso com o mercado e responsabilidade socioambiental”, conforme o Código de Ética e Conduta da empresa.

5 Considerações Finais

A pesquisa evidenciou que o Capital Intangível proporciona o Compartilhamento de Informações e Vantagem Competitiva, pois as equipes e setores possuem congruência entre os propósitos e metas e tendem a trabalhar em sinergia para o sucesso da empresa. O compartilhamento de conhecimento promove condições favoráveis ao aprendizado, à inovação e aumentam a flexibilidade e o entendimento da função da organização e dos seus aspectos necessários à vantagem competitiva (Hatala & Lutta, 2009). O Compartilhamento de Informações ocorreu cooperativamente na empresa. Esperava-se uma ênfase da Inovação Gerencial, ao comparar com os estilos competitivos (Iriyanto et al., 2021), no entanto, ao analisar a conexão entre compartilhamento de informações, vantagem competitiva e inovação gerencial em outra pesquisa, não houve resultado consistente. Isso ocorre porque, apesar da existência de processos definidos na indústria e do papel significativo dos gestores, as decisões finais ainda são tomadas pela alta gestão. Quanto ao controle excessivo do alto escalão, as proposições mostram-se divergentes aos estudos anteriores, pois a Diretoria ainda estabelece critérios e procedimentos que dificultam a flexibilidade na tomada de decisões pontuais de seus gerentes. Essa percepção foi notada ao analisar as vertentes Compartilhamento de Informações, Capital Intangível e Inovação Gerencial.

Em suma, o estudo contribui com uma análise ampliada sob a relevância do Capital Intangível, ao explora a rede de cooperação, suas perspectivas e sua operacionalização em uma indústria, vinculando o panorama de inovações e a vantagem competitiva. Diante da revolução tecnológica e da evolução e expansão global do mercado, identificar recursos “não raros” e torná-los uma fonte de paridade competitiva (Yang et al., 2022), facilita o enfrentamento de situações adversas, contribuindo com o alcance dos resultados. Um extenso conjunto de estudos se concentrou na competitividade com base no Capital Intangível como uma ferramenta para criar vantagens (Iriyanto et al., 2021). Ao investigar as dimensões do Capital Intangível em uma empresa específica, foi possível identificar suas fontes de valor e correlacionar a gestão organizacional na busca pela vantagem competitiva.

Portanto, este estudo contribui para a literatura contábil ao apresentar resultados que sustentam ou refutam a conexão entre Capital Intangível, Compartilhamento de Informações, Inovação Gerencial e Vantagem Competitiva. Além disso, compara os achados com teorias existentes e evidências de outros contextos, servindo como base para futuras pesquisas. A contribuição teórica central deste artigo consiste na ampliação do conhecimento sobre os fatores que afetam a vantagem competitiva, fornecendo métodos e teorias consistentes, que podem ser comparados com outros estudos realizados em perspectivas diferentes.

Embora seja desafiador trazer esse tema para a pesquisa qualitativa, dado que estudos anteriores se concentraram em abordagens quantitativas, essa abordagem revela a possibilidade de investigar outras realidades e abre caminho para novos estudos nessa área. Assim, a pesquisa qualitativa, por meio de observações, entrevistas e análises aprofundadas, traz uma nova perspectiva para o desenvolvimento do tema no campo da contabilidade. A pesquisa apresentou algumas limitações: a) base de dados com poucos entrevistados; b) impossibilidade de entrevistar os diretores da empresa, que poderia apresentar pontos de vista divergentes dos demais; c) pouca divulgação de informações dos concorrentes; d) pouco tempo no cargo de chefia de um dos entrevistados, que pode influenciar na análise dos resultados; e) relutância das empresas do ramo em participar de pesquisas que busquem dados e informações sobre suas atividades. Os respondentes não conseguiram afirmar certas questões, dado que o ramo de atuação da empresa, segundo eles, não permite a divulgação de dados abertamente, sendo parte da estratégia de cada organização preservar sua forma de gestão. Não se descarta a presença do viés comum, considerando a análise interpretativa dos dados.

Sugere-se realizar pesquisas futuras que investiguem a similaridade dos resultados em outras empresas do ramo, que busque desvendar, entre outras causas, se há centralização nas tomadas de decisão, como ocorre na empresa pesquisada, bem como seus reflexos diante do desempenho da indústria no mercado.

Referências

- Andreassen, N., Borch, O. J., & Sydnes, A. K. (2020). Information sharing and emergency response coordination. *Safety Science*, 130, 1-9.
- Baruah, L., Panda, N. M. (2020). Measuring corporate reputation: a comprehensive model with enhanced objectivity. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(2), 139-161.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and model. *Management Decision*, Bingley, v. 36 n. 2, p. 63-76, Feb. 1998.
- Boudiaf, I., & Chorfi, M. (2021). The Progressive Effect of Intangible Assets on Developing Competitive Advantage: A Case Study of the Telecommunications Sector in Algeria. *Al Bashaer Economic Journal*, 7(3).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ed. 3, p. 77-101.
- Cabrita, M. D. R., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43(13), 212-237.
- Carlos Filho, F. D. A., da Silva Filho, L. L., Lagioia, U. C. T., da Silva, I. É. M., & de Araújo, J. G. (2013). A Adoção das Normas Internacionais de Contabilidade Ocasinou um Maior Reconhecimento dos Ativos Intangíveis no Brasil? *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 12(37), 51-63.

- Damanpour, F. (2017) Organizational Innovation. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Recuperado de: <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-19?rskey=c4EsKP&result=1>
- Damke, F. (2022). Efeito da Cooperação na Associação entre Ativos Intangíveis e a Vantagem Competitiva. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Unioeste Campus Cascavel. Cascavel.
- Damke, F., & Dal Vesco, D. G. (2022). Efeitos da cooperação na associação entre ativos intangíveis e vantagem competitiva. Anais do Congresso Anpcont, 2022. Recuperado de: <https://virtual.oxfordabstracts.com/#/event/3236/submission/128>
- Gracioli, C., Godoy, L. P., Lorenzetti, D. B., & Godoy, T. P. (2012). Capital intelectual: uma ferramenta inovadora na busca por vantagens competitivas. Revista de Administração e Inovação, 9(4), 96-120.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. International Journal of Production Economics, 133(2), 662-676.
- Hatala, J. P., & Lutta, J. G. (2009). Managing information sharing within an organizational setting: A social network perspective. Performance Improvement Quarterly, 21(4), 5-33.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. Strategic management journal, 25(12), 1155-1178.
- Herrera, C. G. N., & Salgado, M. A. C. (2015). Medición del capital estructural de la organización: una investigación en el contexto de la Universidad Autónoma de Manizales. Universidad & Empresa, 17(29), 111-130.
- Hollingshead, A. B., Gupta, N., Yoon, K., & Brandon, D. P. (2011). Transactive memory theory and teams: Past, present, and future. Theories of team cognition: Cross-disciplinary perspectives, 421-455.
- Hwang, Y., Kettinger, W. J., & Mun, Y. Y. (2013). A study on the motivational aspects of information management practice. International Journal of Information Management, 33(1), 177-184.
- Iriyanto, S., Suharnomo, H., & Anas, M. (2021). Do Intangible Assets and Innovation Orientation Influence Competitive Advantages? A Case Study of SMEs in Indonesia. Universal Journal of Accounting and Finance 9(1): 105-115.
- Kakar, A. K. (2018). How do team conflicts impact knowledge sharing? Knowledge Management Research & Practice, 16(1), 21-31.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). A estratégia em ação: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing.
- Kayo, E. K., & Fama, R. (2004). A estrutura de capital e o risco das empresas tangíveis-intensas e intangível-intensas. R. Adm., São Paulo, v.39, n.2, p.164-176, abr./maio/jun.
- Kraus, S., Pohjola, M., & Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. Review of Managerial Science, 6, 265-286.
- Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. Journal of applied psychology, 89(6), 934.
- Lin, R. J., Chen, R. H., & Chiu, K. K. S. (2010). Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. Industrial Management & Data Systems, v.110, n.1, p.111-133.
- Lopes, F. C., & Carvalho, L. (2021). Intangible assets and business performance in Latin America. RAUSP Management Journal, v.56, n.4, p.408-424.
- Lorenzen, M. (1998). Information cost, learning, and trust Lessons from co-operation and higher-order capabilities amongst geographically proximate firms (No. 98-21). DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies.
- Machado, F. S., Bacchi, T. S., Souza, A. M., & Zonatto, V. C. da S. (2022). Efeitos Cognitivos do Compartilhamento de Informações e das Informações Relevantes para o Trabalho na relação entre Participação Orçamentária e Desempenho Gerencial. Anais do 22º USP International Conference in Accounting. São Paulo.
- Makhloufi, L., Yaacob, N. Y., Laghouag, A. A., Sahli, A. A., & Belaid, F. (2021). Effect of IT capability and intangible IT resources on sustainable competitive advantage: Exploring moderating and mediating effect of IT flexibility and core competency. Cogent Business & Management, 8(1).
- Marulanda-Grisales, N., Rincón-Grajales, C. L., & Echeverry-Correa, F. J. (2018). Gestión de activos intangibles de capital relacional en Instituciones de Educación Superior. AD-minister, (33), 85-112.
- Martins, G. D. A. (2008). Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa, 2ª edição. Grupo GEN.

- Mehralian, G., Rasekh, H. R., Akhavan, P. & Ghatari, A. R. (2013). Prioritization of Intellectual Capital Indicators in Knowledge-based Industries: Evidence from Pharmaceutical Industry. *International Journal of Information Management*, 33(1), 209-216.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.
- Oliveira, R. M. (2021). Efeitos dos conflitos cognitivos e do compartilhamento de informações na inovação gerencial e no desempenho organizacional em cooperativas. Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade UFSC. Florianópolis.
- Oliveira, R. M., & Beuren, I. M. (2022a). Reflexos dos Conflitos Cognitivos, Cooperação e Confiança no Compartilhamento de Informações e Efeitos na Inovação Gerencial. *Anais do 22º USP International Conference in Accounting*. São Paulo.
- Oliveira, R. M., & Beuren, I. M. (2022b). Efeitos dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações e na inovação gerencial e reflexos no desempenho organizacional. *Anais do 22º USP International Conference in Accounting*. São Paulo.
- Parast, M. M., Sabahi, S., & Kamalahmadi, M. (2019). The relationship between firm resilience to supply chain disruptions and firm innovation. In *Revisiting Supply Chain Risk* (pp. 279- 298). Springer, Cham.
- Peinado, E. S. (2016). Intellectual capital and business performance in pharmaceutical company. 2016. 91 f. Dissertação (Mestrado em Competitividade e Sustentabilidade) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel.
- Purnamawati, I G. A., Jie, F., Hong, P. C., & Yuniarta, G. A. (2022). Analysis of Maximization Strategy Intangible Assets through the Speed of Innovation on Knowledge-Driven Business Performance Improvement. *Economies* 10: 149.
- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 485-504.
- Rutten, W., Blaas-Franken, J., & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199-214.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Sharabati, A. A. A., Jawad, S. N., & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management decision*, 48(1), 105-131.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Suprpto, W., Tarigan, Z. J. H., & Basana, S. R. (2017). The influence of ERP system to the company performance seen through innovation process, information quality, and information sharing as the intervening variables. In *Proceedings of the 2017 International Conference on Education and Multimedia Technology* (pp. 87-91), (2017, July).
- Tsai, M. H., & Bendersky, C. (2016). The pursuit of information sharing: Expressing task conflicts as debates vs. disagreements increases perceived receptivity to dissenting opinions in groups. *Organization Science*, 27(1), 141-156.
- Tagne, J. S., Ningaye, P., & Kobou, G. (2021). The Effects of Openness on Managerial Innovation in Cameroonian Companies. *Journal of Organizational and End User Computing*, v.33, n.4.
- Tefera, C. A., & Hunsaker, W. D. (2021). Measurement of intangible assets using higherorderconstruct model. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- Treurniet, W., & Wolbers, J. (2021). Codifying a crisis: Progressing from information sharing to distributed decision-making. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(1), 23-35.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation at work*. John Wiley & Sons.
- Yang, M., Jaafar, N., Al Mamun, A., Salameh, A. A., & Nawi, N. C. (2022). Modelling the significance of strategic orientation for competitive advantage and economic sustainability: the use of hybrid SEM–neural network analysis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 44.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Zhang, W; Wang, F. (2022). Information Sharing in Competing Supply Chains with Carbon Emissions Reduction Incentives. *Sustainability* 2022, 14, 13086.

APÊNDICE I

ROTEIRO DE ENTREVISTA

O estudo de caso tem como objetivo analisar como ocorre a conexão dos ativos intangíveis, do compartilhamento de informações e da inovação gerencial na vantagem competitiva em um ambiente industrial.

1 - IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Qual sua formação acadêmica?
2. Qual a sua idade?
3. Quantos anos você tem de empresa?
4. Qual seu cargo/função na empresa?
5. Há quanto tempo você ocupa esse cargo/função?

2 – ATIVOS INTANGÍVEIS

1. Quando um empregado deixa a empresa, há um programa de treinamento efetivo de sucessores? No que consiste esse treinamento?
2. No seu entendimento, a realização de treinamentos pela empresa é superior aos concorrentes? Qual o diferencial que você acredita que há?
3. Na sua visão, os empregados da empresa são mais criativos do que da concorrência? Quais evidências você pode apontar?
4. Os empregados são estimulados a expressar suas opiniões em discussões em grupo? A participação é generalizada com discussões consistentes?
5. Analisando a rotatividade (turnover), você sabe dizer se a empresa possui um indicador mais baixo do que dos principais concorrentes? Qual a razão?
6. Você acredita que sua empresa é mais eficiente no atendimento às demandas do que os concorrentes? O que demonstra isso, na sua opinião?
7. Olhando para a cultura organizacional, na sua visão, a sua empresa fornece um ambiente favorável e confortável aos colaboradores? Você acredita que seja superior ao dos concorrentes? Qual(is) aspecto(s) demonstra isso?
8. A empresa aprimora continuamente os processos de trabalho? Como isso é percebido por você?
9. A empresa possui processos internos bem definidos? Em quais áreas é mais latente?
10. Comparada aos concorrentes, você acredita que a empresa possui um foco e objetivos mais direcionado ao mercado de atuação e público-alvo, buscando a maior criação de valor possível ao cliente? Há algum resultado que comprove isso?
11. A comunicação interna da empresa é satisfatória, na sua opinião? Como ela funciona? Se comparada à concorrência, você acredita que seja melhor?
12. Você acredita que a adoção de práticas de inovação, que caracterizem uma empresa como líder em conhecimento e implementação de novas tecnologias, seja essencial para a obtenção de bons resultados? O que pode caracterizar isso?
13. Levando em conta os concorrentes e o mercado de atuação, na sua opinião, a empresa possui maior ou menor dependência de atividades e conhecimento de terceiros? Qual a causa disso, na sua opinião?

3 – COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

1. As informações usadas para tomar decisões importantes são livremente compartilhadas entre todos os gestores/diretores e gerentes? O que você acredita que leva a essa atitude?
2. Os gestores/diretores e gerentes procuram se esforçar para manterem-se atualizados no desenvolvimento de suas atividades? O que comprova isso?
3. Os gestores/diretores e gerentes são permanentemente situados sobre os principais problemas que afetam a unidade de negócios? Qual a razão de que seja feito dessa maneira?
4. Você coopera, compartilhando voluntariamente seu *know-how* (informações, conhecimentos e habilidades) com os demais membros da sua equipe e com outros gestores/diretores e gerentes? O que você espera disso?

5. Você pode acessar livremente documentos, informações e conhecimentos mantidos por outro(s) membros ou grupo(s) da organização? Na sua opinião, isso ocorre com qual objetivo?
6. Seus colegas de empresa exibem metas gerais semelhantes às suas? Com qual intuito são estabelecidas dessa maneira?
7. Você e seus colegas tomam decisões em conjunto? Como ocorre?
8. Você e seus colegas trabalham juntos para atingir metas comuns? Como vocês chegam a um consenso para atingir essas metas comuns?
9. Você seria capaz de entender as dificuldades temporárias dos seus parceiros, mesmo que isso significasse uma perda de curto prazo para sua equipe? Em que situação isso poderia ocorrer, por exemplo?
10. Você se dispõe a ser flexível em face da mudança de circunstâncias? Quais circunstância poderiam exigir isso de você?
11. Na sua visão, se comunicar com seus colegas de trabalho pode favorecer o desenvolvimento do relacionamento organizacional? No que isso reflete na empresa?
12. Você acredita que haja cooperação entre os gestores/diretores e gerentes no planejamento de longo prazo? Como ocorre essa cooperação?
13. Você acredita que haja cooperação entre os gestores/diretores e gerentes na engenharia (desenvolvimento e criação) de produtos/serviços ou processos? Como ocorre essa cooperação?

4 – INOVAÇÃO GERENCIAL

Práticas de gerenciamento

1. As regras e procedimentos do(s) grupo(s) da organização são revistos e/ou renovados regularmente? Se sim, cite quais.
2. São feitas alterações de forma regular nas tarefas e funções dos funcionários e grupos da organização? Quais? Como funciona?

Processos de gestão

3. Os grupos buscam implementar regularmente novos sistemas de gestão? Como se chega nessa conclusão?
4. Há uma política de remuneração na empresa? Essa política de remuneração da empresa mudou nos últimos três anos?

Estruturas

5. Há reestruturação regular da comunicação intragrupos? Como funciona?

DADOS DOS AUTORES

Janiel de Oliveira Ferreira

Mestre em Contabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

Email: janiel.ferreira@unioeste.br

Orcid: 0000-0002-5474-6161

Suellen Najara da Silva Fernandes

Mestra em Contabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

Email: suellen.fernandes1@unioeste.br

Orcid: 0000-0001-5427-9383

Leandro Augusto Toigo

Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB).

Professor no Mestrado em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

Email: leandro.toigo@unioeste.br

Orcid: 0000-0001-6198-8751

Delci Grapégia Dal Vesco

Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB).

Professora do Mestrado em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

Email: delci.vesco@unioeste.br

Orcid: 0000-0002-0818-3142

Contribuição dos Autores:

Contribuição	Janiel de Oliveira Ferreira	Suellen Najara da Silva Fernandes	Leandro Augusto Toigo	Delci Grapégia Dal Vesco
1. Concepção do assunto e tema da pesquisa	√	√	√	√
2. Definição do problema de pesquisa	√	√		
3. Desenvolvimento das hipóteses e constructos da pesquisa (trabalhos teórico-empíricos)				
4. Desenvolvimento das proposições teóricas (trabalhos teóricos os ensaios teóricos)	√	√	√	√
5. Desenvolvimento da plataforma teórica	√	√		
6. Delineamento dos procedimentos metodológicos	√	√	√	√
7. Processo de coleta de dados	√	√		
8. Análises dos dados	√	√	√	√
9. Análises e interpretações dos dados coletados	√	√		
10. Considerações finais ou conclusões da pesquisa	√	√		
11. Revisão crítica do manuscrito			√	√
12. Redação do manuscrito	√	√		