

INTEGRAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA REVISITA À MATRIZ SWOT

INTEGRATION OF INTANGIBLE ASSETS IN THE STRATEGIC PLANNING PROCESS:
REVISITING SWOT ANALYSIS

Dalton Oswaldo **BUCCELLI**

Mestrando em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie
dalton_buccelli@uol.com.br

Silvio **POPADIUK**

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da
Universidade Presbiteriana Mackenzie
spopadiuk@mackenzie.br

Resumo

A era globalizada e repleta de inovações trouxe consigo um aumento da importância da informação e do conhecimento nos negócios, causando uma verdadeira migração dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis, dentro das organizações. Este artigo tem por finalidade avaliar como os ativos que compõem o capital das empresas podem ser considerados durante a formulação de estratégias. Propõe-se uma análise bibliográfica e conceitualização de ativos intangíveis, procurando demonstrar sua importância estratégica para o desenvolvimento organizacional. Também se apresenta uma forma inovadora de uso da matriz *SWOT*, uma das mais utilizadas ferramentas de diagnóstico estratégico no mundo dos negócios, oferecendo uma maneira estruturada para a identificação e o tratamento dos ativos intangíveis. Para auxiliar nessa análise, os textos de autores importantes e pioneiros no tratamento do tema foram pesquisados, dentre eles Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Barney (2002), Bontis (2002), Kaplan e Norton (2004).

Palavras-chave: Ativos Intangíveis – Análise *SWOT* – Capital Intelectual – Gestão do Conhecimento – Planejamento Estratégico.

Abstract

The globalized era, full of innovations, brought about an increase in the importance of information and knowledge in the business area, causing a migration from tangible (concrete) to intangible (abstract) assets inside the companies. This paper aims to evaluate how the assets (tangible and intangible) that compose the companies' capital (physical, financial, human and organizational) can be taken into account during the process of strategy formulation. The paper presents the conceptualization of intangible assets, showing their strategic importance to organizational development. It also presents an innovative way of using SWOT analysis – one of the most widely used strategic diagnosis tools –, offering a framework to identify and treat intangible assets. To help in this evaluation, some of the most important authors who studied the theme are included as reference, such as Nonaka & Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Barney (2002), Bontis (2002), and Kaplan & Norton (2004).

Key-words: Intangible Assets – SWOT Analysis – Intellectual Capital – Knowledge Management – Strategic Planning.

Introdução

Com este artigo se propõe apresentar a conceituação de ativos intangíveis das organizações, sob a ótica de alguns autores, procurando demonstrar sua importância estratégica para o desenvolvimento organizacional. Além disso, discute-se o distanciamento existente entre o processo de formulação das estratégias da organização e a identificação dos seus ativos intangíveis, visando a apresentar uma nova forma de uso de uma das mais conhecidas ferramentas para diagnóstico estratégico - a matriz SWOT - principalmente no que se refere à análise do ambiente interno.

Devido ao aumento gradativo da importância da informação e do conhecimento nos negócios, está havendo dentro das organizações uma verdadeira migração dos ativos tangíveis (concretos) para os ativos intangíveis (abstratos). Segundo Kaplan e Norton (2004), as empresas estão preocupadas em identificar indicadores adequados para mensurar seus ativos intangíveis, como o ativo humano (talentos e habilidades de seus empregados), o ativo estrutural interno (sistemas administrativos internos) e o ativo externo (apoio e interesse de seus clientes e a idoneidade e rapidez de seus fornecedores).

A globalização nas relações organizacionais (sociais, econômicas, tecnológicas e políticas e mercadológicas) trouxe para os nossos dias uma série de novos parâmetros e desafios. As organizações passaram a perceber que, por exemplo, investir em conhecimento, além de desejável, é imprescindível para o aumento do seu valor no mercado, principalmente em função da valorização do patrimônio intangível e das questões relacionadas à sustentabilidade. O valor de mercado de algumas empresas - as "organizações do conhecimento" -, segundo Sveiby (1998) supera em até três vezes o valor do seu patrimônio físico e financeiro (ativos tangíveis) acumulados. Isso acontece porque ativos intangíveis como imagem no mercado, valor da marca, competências e habilidades dos colaboradores e métodos de gestão têm sido cada vez mais valorizados pelos investidores, gerando um aumento considerável no valor das ações das empresas.

Sveiby (1998) afirma que durante muito tempo esses ativos não foram contabilizados pelos modelos contábeis tradicionais, por não se tratar de tijolo, cimento, nem dinheiro, ou seja, não são concretos. Todavia, esses ativos invisíveis, intangíveis, não se constituem num mistério para as empresa. Todos têm sua origem nas pessoas da força de trabalho. Diante de tantas mudanças que redundaram em reestruturações, novos cenários políticos, catástrofes sociais, reestruturação de países e surgimento de novas potências econômicas, o mundo do trabalho também precisou se reconfigurar e as empresas começaram a investir em processos de gestão integrada na tentativa de que novos conhecimentos aparecessem e valorizassem o seu patrimônio.

Essa nova perspectiva organizacional ressalta a importância da retenção e capacitação dos recursos humanos e, conseqüentemente, remetem as organizações ao desenvolvimento de estratégias claras de gestão de pessoas, que sejam derivadas das estratégias organizacionais. Para Kaplan e Norton (2004), o conhecimento proporcionado pelos empregados e incrementado pelas relações internas à empresa constitui a riqueza mais importante das organizações. Os empregados que detêm o conhecimento são os principais contribuintes para o êxito das estratégias. No entanto, o processo de planejamento estratégico da grande maioria das organizações ainda utiliza métodos tradicionais que não consideram os ativos intangíveis durante a formulação das estratégias.

Ao desenvolverem o Balanced Scorecard, há mais de uma década, Kaplan e Norton (2004) identificaram que uma de suas perspectivas (Aprendizado e Crescimento) contemplava três categorias de ativos intangíveis essenciais para a implementação de qualquer estratégia, que acabaram chamando de: Ativos Humanos (habilidades, talento e conhecimento dos funcionários); Ativos da Informação (bancos de dados, sistemas de informação, redes e infra-estrutura tecnológica) e Ativos Organizacionais (cultura, liderança, alinhamento dos funcionários a metas estratégicas e a capacidade deles de compartilhar conhecimentos).

Para vincular esses ativos intangíveis à estratégia e ao desempenho da empresa, os autores criaram o mapa estratégico, apresentando-o pela primeira vez num artigo da Harvard Business Review, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It" (KAPLAN e NORTON, 2000). Nesse artigo, os autores discutiram como os ativos intangíveis influenciavam o desempenho da empresa no aprimoramento dos processos internos mais críticos e na geração de valor para clientes e acionistas. Segundo eles, as empresas elaboram seus mapas estratégicos de cima para baixo, começando com as metas financeiras de longo prazo determinando as propostas de valor que irão oferecer ao mercado e que trarão o crescimento desejado das receitas. Em seguida, identificam os processos mais críticos para criar e concretizar as propostas de valor. Por fim, definem os ativos intangíveis exigidos para suportar esses processos. Essa relação causal lógica foi proposta por Kaplan e Norton (2004), demonstrando que os ativos intangíveis determinam o desempenho de processos internos críticos. Uma vez estabelecido esse vínculo, cada ativo intangível incluído no mapa passa a ter um papel essencial no desempenho estratégico da empresa.

Diante dessas considerações, pode-se perceber que os ativos intangíveis estão adquirindo uma importância estratégica para o desenvolvimento organizacional, embora seus processos de identificação ainda sejam nebulosos ou inexistentes nas organizações. Este artigo revisita uma das ferramentas mais tradicionais no planejamento estratégico - a matriz SWOT - procurando levantar algumas possibilidades de modernização e reinterpretação da ferramenta, contemplando os conceitos atuais sobre ativos intangíveis.

1 Fundamentação teórica

1.1 Ativos intangíveis

Para compreender melhor a opinião de cada um dos autores que tratam do assunto é recomendável uma análise inicial de alguns conceitos contábeis relacionados ao termo "ativo". De acordo com

Iudícium (2000), ativos são recursos econômicos possuídos por uma empresa e que representam benefícios futuros esperados ou direitos que foram adquiridos como resultado de alguma transação corrente ou passada. Para Hendriksen e Van Breda (1999), ativos são os benefícios econômicos futuros e prováveis, obtidos ou controlados por uma dada entidade em consequência de transações ou eventos passados.

Outra questão a ser considerada é a raiz da palavra "intangível". Segundo Schmidt e Santos (2002), a palavra vem do latim tangere, que significa "tocar". Portanto, os bens intangíveis são aqueles que não podem ser tocados, pois não possuem corpo físico - são incorpóreos. Os autores mencionam alguns exemplos de ativos intangíveis, ou seja, gastos com implantação e pré-operação; marcas e nomes de produtos; pesquisa e desenvolvimento; goodwill; direitos autorais; patentes; franquias; desenvolvimento de softwares; licenças; matrizes de gravação e certos investimentos de longo prazo. Com exceção do goodwill, nenhum desses ativos é normalmente chamado pelos contadores de ativo intangível. Eles limitam a definição de intangíveis aos ativos permanentes, ou seja, ativos não circulantes (HENDRIKSEN e VAN BREDA, 1999).

Para Edvinsson e Malone (1998), os ativos intangíveis surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extra-contábeis podem ter uma participação relevante no valor real de uma empresa. O patrimônio contábil reflete a soma dos custos dos investimentos, ao passo que o valor de uma empresa engloba o valor econômico dos investimentos feitos e também uma parcela resultante da sinergia entre eles. Portanto, Hendriksen e Van Breda (1999) expressam que o valor contábil do patrimônio dos acionistas está se distanciando do seu valor de mercado, uma vez que o valor de uma empresa não é necessariamente aquele quantificado pelo seu patrimônio líquido. Isso vem ocorrendo à medida que a sociedade se torna cada vez mais dependente da informação e do conhecimento.

1.1.1 A questão do conhecimento

Em meados da década de 80, pesquisadores e executivos começaram a dar mais importância aos aspectos do conhecimento nos negócios. Nos Estados Unidos, a partir da segunda metade da década de 80, o termo "gestão do conhecimento" começou a ser utilizado no âmbito da inteligência artificial. O problema principal da inteligência artificial era que, com a constante atualização do conhecimento existente, a maioria dos seus sistemas se tornava obsoleto em menos de seis meses (SVEIBY, 1998). Foi, então, que um grupo de pessoas da empresa de consultoria Arthur D. Little começou a avaliar o contexto do conhecimento na condução dos negócios. Em 1986, Karl Wiig, então responsável pela divisão de inteligência artificial da consultoria, utilizou pela primeira vez o termo Knowledge Management durante uma palestra para empresários, publicando-o, em seguida, em vários livros que tratavam das descobertas e experiências realizadas pela sua equipe.

Enquanto isso, no Japão, um grupo de pesquisadores, que trabalhavam com Ikujiro Nonaka desde o início dos anos 80, se ocupava com temas relacionados à inovação e às novas formas de acelerar o processo criativo nas grandes corporações japonesas. Em 1987, Hiroyuki Itami, um dos estudantes de Nonaka, observou, no livro *Mobilising Invisible Assets*, que a maioria das empresas norte-americanas não dava muita atenção para a proteção e o desenvolvimento dos "ativos invisíveis", explicitando alguns deles como: a boa relação com os clientes, a reputação, a lealdade e a confiança nos relacionamentos de negócios, uma vez que esses ativos não estavam enfatizados ou descritos nos seus balanços (SVEIBY, 1998).

Ao mesmo tempo, na Suécia, Sveiby administrava sua própria empresa de publicações e se preocupava em construir uma estratégia específica para empresas de serviços que não possuíam linha de produção tradicional e cujos principais ativos fossem o conhecimento e a criatividade do pessoal. Em 1986, ele acabou desenvolvendo uma estratégia baseada na competência e a publicou no livro: *The*

Know-How Company. Também desenvolveu um modelo para avaliar os ativos intangíveis, num trabalho publicado, em 1989, no livro: *The Invisible Balance Sheet*, no qual descrevia os princípios da medição do capital do conhecimento, dividindo-o em três categorias: capital do cliente; capital do indivíduo e capital estrutural. Em 1991, cerca de 40 empresas suecas, inspiradas no livro de Sveiby, publicaram o seu capital do conhecimento, incluindo a Skandia Insurance, Inc., um dos casos práticos mais conhecidos do mundo, que acabou utilizando pela primeira vez o termo capital intelectual no seu balanço anual de resultados de 1994.

Com essa retrospectiva, pode-se concluir que a gestão do conhecimento possui três origens bastante claras: os primeiros estudos norte-americanos sobre informação e inteligência artificial; as pesquisas japonesas sobre conhecimento e inovação; as medições do capital do conhecimento nas empresas suecas. Percebe-se que a influência norte-americana na gestão do conhecimento é um pouco mais baseada nos traços de tecnologia da informação, em contraste com a perspectiva humana dos estudos japoneses e suecos. Também existe uma forte relação entre os conceitos suecos de gestão do conhecimento e de capital intelectual.

1.1.2 Capital intelectual

Muito tem sido escrito sobre o capital intelectual nos últimos anos. Nonaka e Takeuchi (1997), Edvinsson e Malone (1998), Sveiby (1998), Hitt, Ireland, e Hoskisson (2002), entre outros, discorrem sobre o assunto. No Brasil, destaca-se o trabalho de Antunes (2000), que analisa amplamente o assunto, visitando e criticando tais autores internacionais. Para a autora, o capital intelectual é uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento.

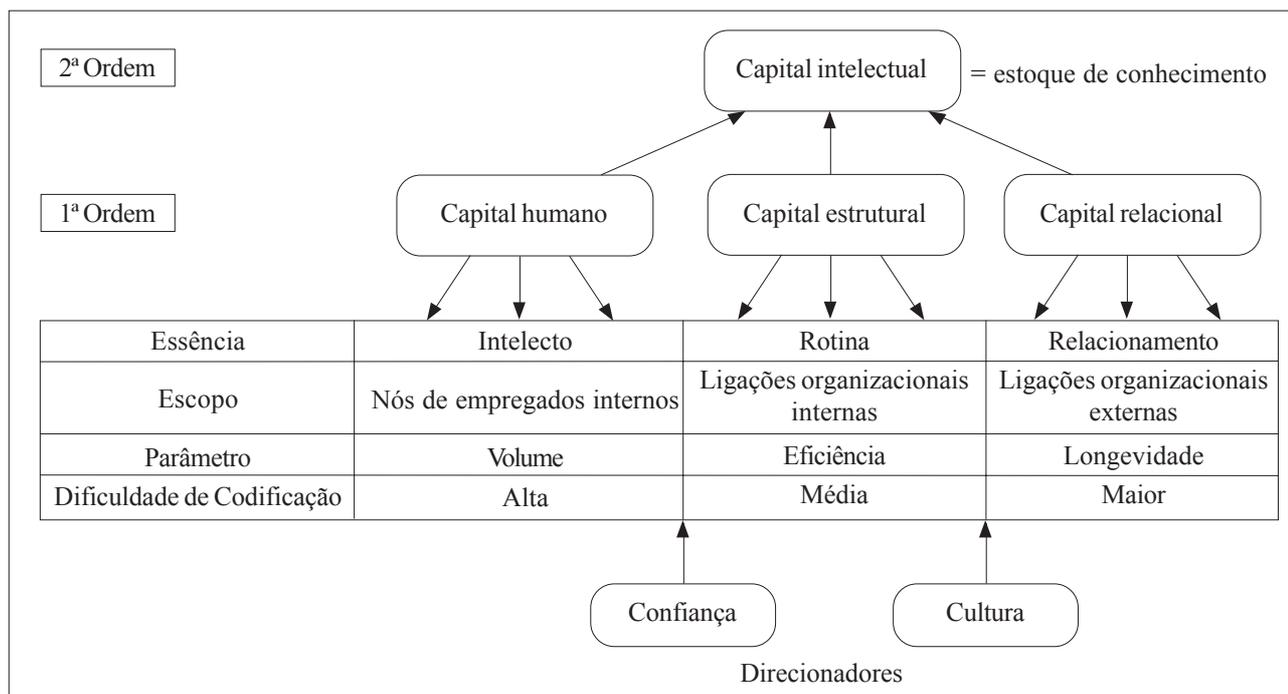
De acordo com Antunes (2000), que compilou as obras dos autores referenciados anteriormente, o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias:

- Ativos de mercado: o potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis, que estão relacionados ao mercado, tais como: marcas, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (backlog), canais de distribuição, franquias etc.;
- Ativos humanos: benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica;
- Ativos de propriedade intelectual: ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem benefícios às organizações, tais como: know-how, segredos industriais, patentes, copyright, design etc.;

- Ativos de infra-estrutura: tecnologias, metodologias e processos organizacionais empregados, como: cultura, sistema de informação, métodos gerenciais etc.

Segundo Bontis (2002), o capital intelectual é o estoque de conhecimento da organização. É um construto multidimensional de segunda ordem, subdividido em três subdomínios: 1) capital humano (conhecimento tácito embutido no intelecto dos empregados); 2) capital estrutural (as rotinas organizacionais dos negócios) e 3) capital relacional (conhecimento embutido nas relações estabelecidas com o ambiente externo), conforme pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 - Estruturação do capital intelectual



Fonte: Bontis (2002)

Para Bontis (2002), diferentemente dos demais, o capital intelectual não inclui propriedade intelectual, pois os ativos de propriedade intelectual (patentes, *copyright*, direitos de projeto, marca registrada etc.) são resultantes do capital intelectual e devem ser considerados sob uma ótica legal. A propriedade intelectual por si só não tem valor algum para o

cliente. Também salienta a importância da confiança e da cultura como direcionadores para a acumulação do estoque de conhecimento.

Segundo Sveiby (1998), o capital intelectual é um capital invisível, composto de ativos intangíveis e que são percebidos como de valor pelos clientes. Para esse autor, as empresas do conhecimento

diferenciam-se da concorrência em função do seu capital intelectual. Essas empresas possuem ativos intangíveis que são valorizados pelo mercado, tais como: a) Visão voltada para o futuro e para o destino da empresa e das pessoas; b) Estrutura plana, horizontalizada, enxuta, de poucos níveis hierárquicos; c) Organização voltada para processos e não por funções especializadas e isoladas; d) Necessidade de atender ao usuário - interno e externo - e, se possível, encantá-lo; e) Sintonia com o ritmo e natureza das mudanças ambientais; f) Necessidade de criar valor e de agregar valor às partes interessadas; g) Criação de condições para uma administração participativa e baseada em equipes; h) Agilidade, flexibilidade, dinamismo e proatividade; i) Compromisso com a qualidade e com a excelência na prestação de serviços; j) Busca da inovação e da criatividade.

Embora existam algumas pequenas divergências entre os autores, nenhum deles considera o *goodwill* como um componente do capital intelectual. Segundo Almeida (1997) e Iudícibus (2000), o *goodwill* é, por essência, um ativo intangível não-identificável, sendo considerado a diferença entre o valor atual do fluxo de caixa futuro, gerado pelos ativos da empresa, e o valor dos custos dos elementos que propiciam tal fluxo. As empresas não registram o *goodwill* por dificuldades relativas à questão da objetividade.

1.2 Análise SWOT

O termo *SWOT* é uma sigla oriunda do idioma inglês. É um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Em alguns livros e artigos na língua inglesa, também pode ser encontrado o termo "*WOTS UP*", para facilitar a memorização dos fatores a serem analisados, ou seja: *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*, *Strengths* e *Underlying Planning*. Alguns poucos autores brasileiros, ou versões em Português, sugerem chamar a matriz utilizada na análise de "Matriz FOFA", que vem de: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Segundo Ghemawat (2000), o método surgiu no início dos anos 50 quando dois professores de Política de Negócios de Harvard, George Albert Smith Jr. e Roland Christensen, incentivavam seus alunos a analisarem casos de empresas americanas, procurando formar um conceito sobre o ambiente competitivo em que operavam e descobrir em que ordem de coisas elas deveriam ser competentes para concorrer no mercado.

O modelo *SWOT*, juntamente com a idéia de competência distintiva (competências centrais e capacidades dinâmicas), modelos de análise da indústria e sistemas de planejamento estratégico são exemplos de conceitos que emergiram em meados do século XX com os professores da *Harvard Business School* e continuam fortemente influentes no campo da estratégia empresarial. Por outro lado, Tarapanoff (2001) indica que a idéia da análise *SWOT* já era utilizada há mais de três mil anos, quando cita, em epígrafe, o seguinte conselho de Sun Tzu: "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças" (Sun Tzu, 500 a. C.).

Também conhecido como modelo de Harvard, tem por objetivo avaliar, mediante uma reflexão aprofundada entre todos os gestores do topo da empresa, quais são: as vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes (*Strengths* - Forças); as desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes (*Weaknesses* - Fraquezas); os aspectos positivos do entorno que tenham potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa (*Opportunities* - Oportunidades); e os aspectos negativos do entorno com potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa (*Threats* - Ameaças).

A Figura 2 apresenta os quatro quadrantes da matriz *SWOT* e o significado de cada um deles, procurando relacioná-los às mais adequadas posturas estratégicas em cada um dos quadrantes. O diagnóstico estratégico, de acordo com Leitão (1996), é o coração do processo de formulação da estratégia. Por meio dessa atividade, desenvolvem-se as reflexões que cotejam as tendências identificadas no

ambiente externo com as possibilidades da empresa de seguir os novos rumos ditados por essas tendências. A atividade tem como insumos a análise

do ambiente externo, representada pelas Oportunidades e Ameaças, e a análise do ambiente interno, representada pelas Forças e Fraquezas.

Figura 2 - Análise do ambiente externo

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	Potencial para aproveitar as oportunidades ESTRATÉGIADA DESENVOLVIMENTO	Capacidade de defesa contra as ameaças ESTRATÉGIADA MANUTENÇÃO
FRAQUEZAS	Debilidade para aproveitar as oportunidades ESTRATÉGIADA CRESCIMENTO	Vulnerabilidade às ameaças ESTRATÉGIADA SOBREVIVÊNCIA

Fonte: Adaptado a partir de Leitão (1996)

1.2.1 Análise do ambiente externo

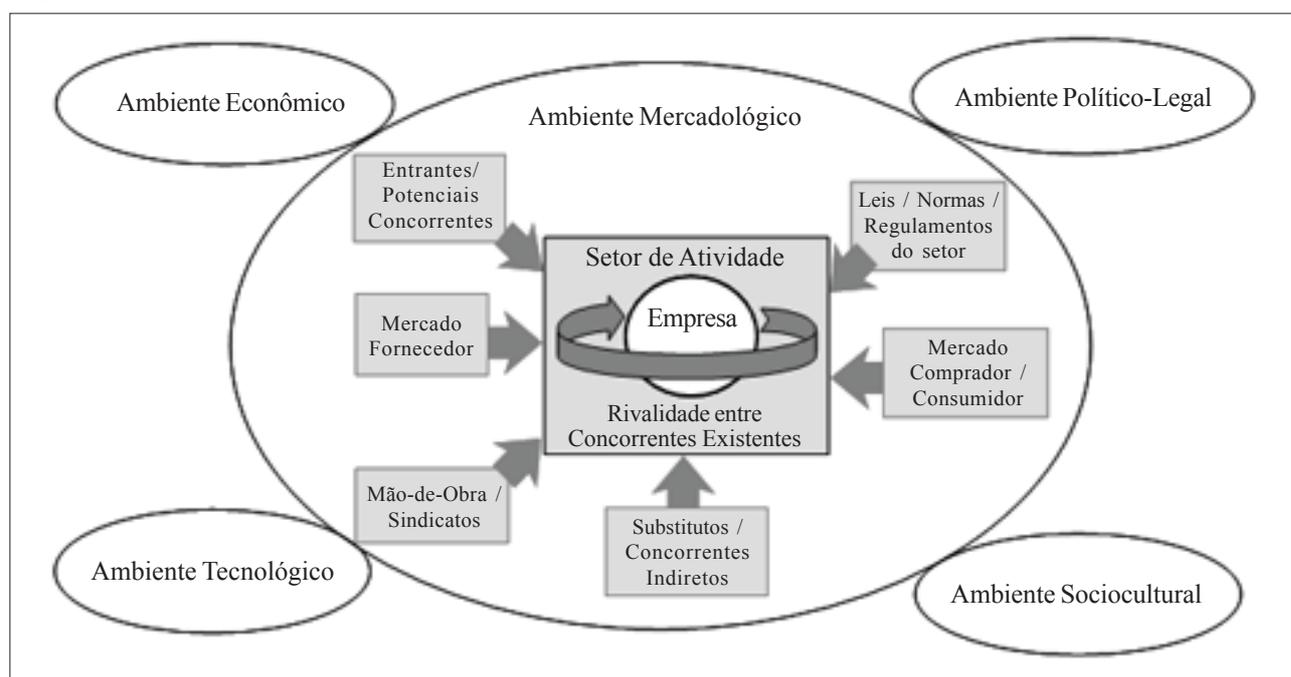
A empresa recebe influência constante das forças externas que mudam sua rotina e acarretam problemas ao seu desempenho. Portanto, desde o momento em que se analisa o ambiente externo em que uma empresa está inserida, pode-se realizar a identificação de suas oportunidades e ameaças. De acordo com Oliveira (1989), as oportunidades são características do ambiente externo, que não são controladas pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica. Por outro lado, as ameaças são características do ambiente externo, incontroláveis pela empresa, que criam dificuldades à sua ação estratégica.

A análise do ambiente externo é realizada em dois níveis: do macroambiente e do ambiente setorial. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), toda empresa existe dentro de uma complexa rede de interações ambientais. As empresas são afetadas por tendências econômicas, tecnológicas, socioculturais, político-legais e

mercadológicas. Juntas, essas tendências formam o macroambiente das empresas. Como essas interações são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os gestores. Além disso, a estrutura do setor de atividade em que a empresa opera influencia a intensidade de competição, impondo restrições às suas operações e oferecendo oportunidades para que obtenham vantagens sobre os concorrentes.

De acordo com Porter (1986), embora o meio ambiente em que a empresa esteja inserida seja muito amplo, a estrutura do setor em que ela compete tem uma forte influência na determinação das regras da competição. A intensidade da concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. A análise do ambiente externo no nível setorial deve considerar o grau de concorrência na indústria específica em que a empresa atua, o que se procura representar na Figura 3.

Figura 3 - Análise do ambiente interno



Fonte: Adaptado a partir de Porter (1986) e de Wright, Kroll e Parnell (2000)

1.2.2 Análise do ambiente interno

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), quando o ambiente interno de uma empresa é compreendido é possível analisar suas forças e suas fraquezas. A avaliação dos pontos fortes e fracos de uma organização é essencial para o diagnóstico estratégico e proporciona facilidades na etapa de formulação da estratégia. Ela é importante para fixar a posição estratégica da empresa, uma vez que permite a identificação de medidas internas que permitirão que a empresa se ajuste às tendências esperadas para o ambiente externo.

Dessa forma, o diagnóstico interno visa à investigação da evolução recente e a situação do desempenho atual da administração, das competências e dos recursos da empresa. Leitão (1996) defende que a análise do ambiente interno seja feita com o auxílio de indicadores, se possível, quantitativos para reduzir o grau de subjetividade da avaliação.

Portanto, para Leitão (1996), o elemento central do processo de diagnóstico interno é a

identificação das forças e fraquezas e define: “Força é uma característica interna da empresa que facilita o alcance da sua Missão e de seus Objetivos. Fraqueza é uma deficiência interna, capaz de prejudicar o alcance da Missão e dos Objetivos da empresa”.

Depois de identificadas forças e fraquezas é necessário que se investiguem as suas causas, isto é, as razões que levaram a empresa a possuir tais características em seu ambiente interno. Esse procedimento é extremamente importante para chegar-se às raízes desses fatores durante a identificação das medidas que permitirão corrigir ou reforçar a posição da empresa diante das tendências externas.

Para Oliveira (1989), a análise interna é a etapa do planejamento estratégico que verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Ele defende que os pontos neutros devem ser considerados na análise, pois, muitas vezes, não se têm condições de estabelecer se determinada característica da empresa está beneficiando ou prejudicando seu

desempenho. Dessa forma, Oliveira (1989) acrescenta um novo elemento na análise e define:

Pontos Neutros são variáveis identificadas pela empresa, mas que, no momento, não existem critérios de avaliação para classificá-los como pontos fortes ou fracos. Pontos Fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Pontos Fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Wright, Kroll e Parnell (2000) defendem que o principal objetivo da análise SWOT é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades e evitar ou minimizar as ameaças do ambiente externo. Logo, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A análise é útil para revelar pontos fortes que ainda não haviam sido plenamente utilizados, bem como identificar pontos fracos que ainda podem ser corrigidos.

Os autores apresentam uma relação de funções que podem se constituir em possíveis pontos fortes e fracos da organização, destacando: Distribuição, Administração, Compras, Acesso às matérias-primas, Propaganda, Economias de escala, Produção e operações, Controle de qualidade, Conselho de administração, Participação de mercado, Pesquisa e desenvolvimento, Marcas, Vendas, Recursos Financeiros, Estrutura organizacional, Administração de canais, Previsões, Instalações físicas e equipamentos, Controle estratégico, Reputação da empresa, *Scanning* ambiental, *Lobbies* junto ao governo, Diferenciação de produtos e serviços, Formulação de estratégia, Recursos humanos, Qualidade dos produtos e serviços, Implementação das estratégias, Sistema de informações em meio eletrônico, Sistemas de controle, Relações de trabalho, Promoção, Tecnologia, Custos, Liderança, Lealdade do cliente, Localização, Relações públicas, Administração de estoques e Tomada de decisões (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Por outro lado, Porter (1992) enfatiza a importância de se reagruparem funções em atividades que realmente são executadas para se projetar, produzir, comercializar, entregar e prestar assistência aos produtos, de forma que possam contribuir para a obtenção de uma posição vantajosa de custo para uma empresa e criar uma base para a diferenciação. Para o autor, a cadeia de valor desagrega a empresa em atividades estrategicamente relevantes para se compreender o comportamento dos custos e as fontes atuais e potenciais de diferenciação, facilitando o diagnóstico dos pontos fortes e fracos relevantes para a organização.

Oliveira (1989) preconiza que a análise interna para identificação dos pontos fortes, neutros e fracos considere uma série de aspectos:

- Relativos às principais funções da empresa (Marketing, Finanças, Produção, Pesquisa e Desenvolvimento, Logística e Recursos Humanos);
- Relativos à abrangência do processo de análise (Empresa como um todo, Áreas funcionais, Unidades de Negócio, Grupos de indivíduos etc.);
- Relativos às questões estruturais e organizacionais (Estrutura Organizacional, Políticas, Competências da Administração, Sistemas de Informações Operacionais e Gerenciais, Normas e Procedimentos operacionais, Sistemas de Planejamento, Conhecimentos, Atitudes e Comportamentos das Chefias, Acordos com Sindicatos, Instalações Industriais, Capacitação e Habilidades dos Empregados, Idéias de Novos Produtos, Rede de Distribuição, Capacitação e Habilidades da Força de Vendas, Portfólio de Produtos, Controle de Qualidade, Conhecimento das Necessidades do Consumidor e Domínio do Mercado Consumidor.);
- Relativos ao Nível de Controle pelo Administrador (Eficiência, Eficácia ou Efetividade);

- Relativos aos Critérios Utilizados para Avaliar (Base Histórica da Empresa, Opiniões Pessoais, Opiniões de Consultores, Análise da Literatura e Análise Orçamentária);
- Relativos à Maneira de Obtenção das Informações (Observação Pessoal, Conversas Pessoais, Questionários, Experiência e Prática, Documentação do Sistema, Reuniões, Documentos Publicados, Periódicos, Livros, Revistas, Membros do Conselho de Administração, Empresas de Consultoria e Indicadores Econômicos).

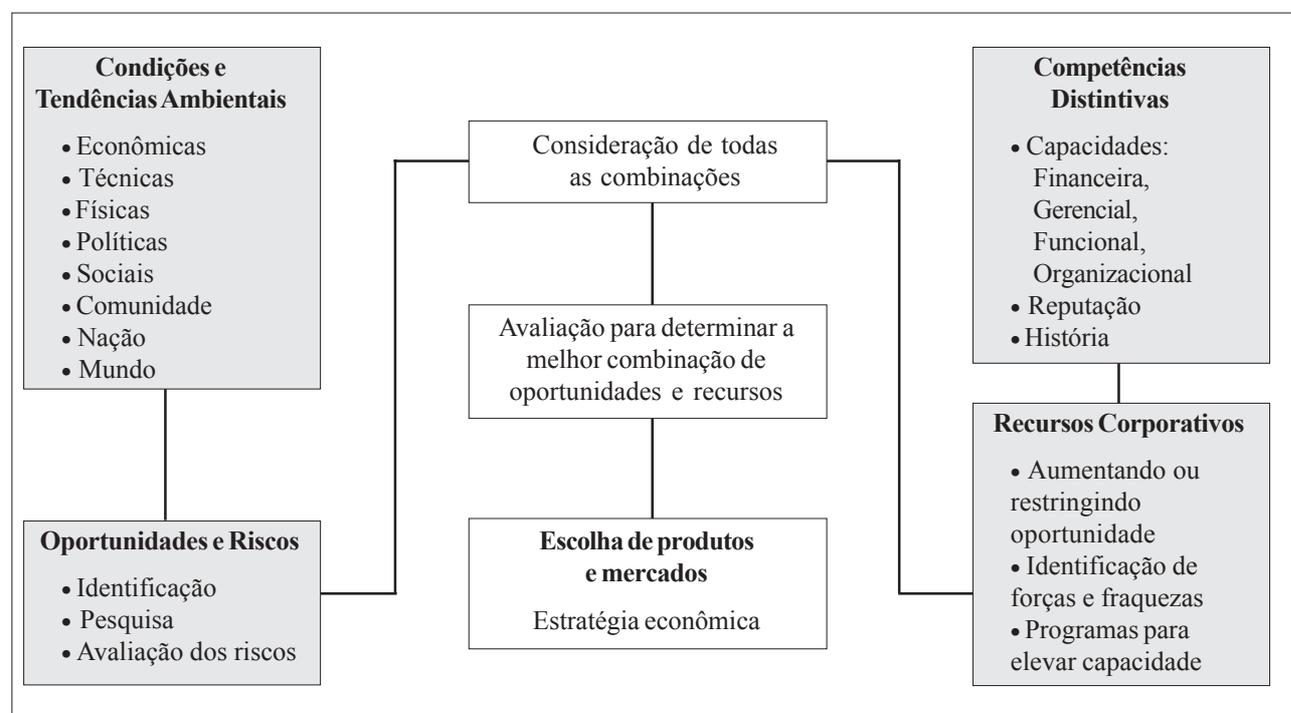
No final dos anos 50, Kenneth Andrews, outro professor de Harvard, expandiu o conceito da análise SWOT estudando vários casos de fabricantes de relógios suíços, nos quais os desempenhos se apresentavam relacionados às diferentes estratégias adotadas para competir na indústria. Essa combinação de observações fez com que, no início dos anos 60, as discussões nas aulas de administração de Harvard passassem a focalizar a relação existente

entre as forças e fraquezas internas (recursos corporativos e competências distintivas) e as oportunidades e ameaças (ou riscos) que a empresa enfrentava no mercado (GHEMAWAT, 2000).

Kenneth Andrews combinou esses elementos de uma forma que as competências e os recursos precisavam se equilibrar às necessidades do ambiente externo para que tivessem valor. Outros autores também salientam a necessidade de considerar, além dos recursos tangíveis, a identificação e conseqüente utilização dos recursos intangíveis, abrindo a possibilidade para uma classificação mais adequada de sua relação de aspectos a serem considerados na análise do ambiente interno (OLIVEIRA, 1989).

A Figura 4 apresenta a estruturação da estratégia, adotada por Andrews nos anos 60, e, pelo destaque adotado para as competências distintivas, uma das primeiras iniciativas de se considerar os intangíveis (reputação, história, capacidades gerenciais, etc.) na análise do ambiente interno.

Figura 4 - Estruturação da estratégia de Andrews



Fonte: Ghemawat (2000)

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), os pontos fortes e fracos de uma empresa constituem seus recursos. Esses podem ser subdivididos em três tipos: recursos humanos (experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa); recursos organizacionais (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras e de materiais, produção e operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle); recursos físicos (instalações, equipamentos, localização geográfica, acesso às matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia).

Wright, Kroll e Parnell (2000) deixam claro que todos os três tipos de recursos trabalham juntos para oferecer à empresa uma vantagem competitiva sustentada, ou seja, uma estratégia valiosa que não pode ser plenamente copiada pelos concorrentes

da empresa, resultando em elevados retornos financeiros durante um longo período de tempo.

Por outro lado, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) defendem que os recursos são entradas para o processo de produção da empresa (por exemplo: equipamentos importantes, habilidades de cada um dos empregados, finanças e gerentes talentosos) e que, por si só, são incapazes de gerar uma vantagem competitiva. Na opinião dos autores, a vantagem competitiva é gerada pelas competências essenciais da empresa que são obtidas pela combinação de vários recursos.

Alguns recursos são tangíveis (bens que podem ser vistos e quantificados), enquanto outros são intangíveis (bens que se encontram profundamente enraizados na história da empresa e que se acumularam com o passar do tempo). O Quadro 1 apresenta alguns exemplos de recursos tangíveis e intangíveis sob a ótica de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002).

Quadro 1 - Exemplos de recursos tangíveis e intangíveis

RECURSOS TANGÍVEIS		RECURSOS INTANGÍVEIS	
Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de levantar capital • Habilidade da empresa em gerar fundos internamente 	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos • Confiança • Capacidade Gerencial • Rotinas da Organização
Recursos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura formal de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação 	Recursos de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Idéias • Capacidade científica • Capacidade de inovar
Recursos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de sofisticação e ponto de localização da fábrica e dos equipamentos da empresa • Acesso às matérias-primas 	Recursos de Reputação	<ul style="list-style-type: none"> • Reputação junto aos clientes <ul style="list-style-type: none"> - Nome da Marca - Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto
Recursos Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Estoque de tecnologia, como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais 		<ul style="list-style-type: none"> • Reputação junto aos fornecedores <ul style="list-style-type: none"> - Interações e relações de eficiência, eficácia, suporte e benefício recíproco

De acordo com Barney (2002), a análise de forças e fraquezas internas da empresa parte de duas premissas fundamentais. A primeira premissa, construída com base na teoria de crescimento da firma de Edith Penrose, é que as empresas podem ser vistas como pacotes de recursos produtivos e empresas diferentes possuem pacotes de recursos

distintos. Essa é a premissa da heterogeneidade dos recursos. A segunda premissa, desenhada a partir de Phillip Selznick e David Ricardo, é que alguns desses recursos são inelásticos e difíceis de serem copiados. Essa é a premissa da imobilidade dos recursos. Portanto, conclui Barney (2002), se os recursos que uma empresa possui permitem que

ela explore oportunidades ou neutralize ameaças, isso significa que esses recursos pertencem a apenas um pequeno número de empresas concorrentes e, se eles forem difíceis de serem copiados e inelásticos no suprimento, então eles podem ser considerados forças da empresa e uma possível fonte de vantagem competitiva.

Nesse contexto, Barney (2002) afirma que uma vasta gama de recursos pode ser considerada na análise. Em geral, os recursos da empresa são todos os ativos, as capacidades, as competências, os processos organizacionais, os atributos, as informações, os conhecimentos etc., que são controlados por ela e que lhe permitem conceber e implementar estratégias desenhadas para melhorar sua eficiência e eficácia.

2 Análise

Como pode ser visto no referencial teórico, diversos autores apresentam listas de atributos, temas, características, recursos, capacidades, ativos, conhecimentos e competências relevantes para a determinação das forças e fraquezas das empresas. No entanto, poucos se preocupam com as sutis diferenças de conceitos existentes entre os vários termos utilizados, causando certa confusão aos leitores e aos interessados na aplicação desses conceitos nas empresas. Note-se que os autores relacionados às disciplinas de planejamento estratégico e gestão do conhecimento utilizam alguns termos cujos significados são próprios e dificultam uma triangulação com as demais disciplinas relacionadas à contabilidade ou ao estudo das organizações.

Segundo Barney (2002), os adeptos da *RBV* (*Resource-Based View*), principalmente os seguidores de Birger Wernerfelt (1984), procuram chamar de recursos todos os ativos, as capacidades, as competências, os atributos, etc. que podem se constituir em forças controláveis pela empresa. Por outro lado, Prahalad e Hamel (1990) chamam esses atributos internos de competências centrais ou essenciais (*Core Competencies*) da empresa. Teece, Pisano e Shuen (1997) definem como capacidades

dinâmicas (*Dynamic Capabilities*) a habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para endereçar rapidamente as mudanças ambientais.

Quando se analisa a questão sob a ótica contábil e econômica, as definições e os termos utilizados pelos contadores convergem para os ativos, ou seja, os benefícios econômicos futuros e prováveis, obtidos ou controlados pela empresa em consequência de transações ou eventos passados. Os gastos ou aplicações de recursos que contribuirão para formar o resultado da empresa podem ser ativados (transformados em ativos). Portanto, essas despesas somente podem se transformar em ativos quando há a possibilidade de geração de benefícios econômicos futuros para a empresa. Os ativos da empresa capazes de gerar riqueza (receitas ordinárias ou incrementais) podem ser capitalizados (convertidos em capital).

Portanto, o termo capital parece ser o mais adequado para traduzir a idéia de algo (ativo, recurso, atributo, competência, capacidade etc.) que se encontra integralizado no patrimônio da empresa e que é capaz de gerar um benefício econômico futuro, por ser percebido como de valor para as partes interessadas (acionistas, investidores, clientes, consumidores, fornecedores, sociedade etc.).

Dessa forma, neste artigo é utilizada uma classificação próxima à sugerida por Barney (2002), na qual o capital da empresa pode ser subdividido em três categorias:

- Capital Financeiro: inclui todo e qualquer recurso monetário que a empresa pode usar para conceber e implementar suas estratégias, dinheiro de empreendedores, fundos bancários, contas a receber, despesas pagas antecipadamente, ações e obrigações mantidas como aplicações financeiras;
- Capital Físico: inclui recursos físicos e tecnológicos utilizados pela empresa, instalações físicas da planta, equipamentos, instrumentos, localização geográfica, acesso às matérias-primas, hardware e software;

- Capital Intelectual: inclui as qualidades intelectuais e as competências dos indivíduos isoladamente (Capital Humano) e a capacidade de relacionamento, interno e externo, a habilidade de gerenciamento do conhecimento e as qualidades intelectuais da coletividade (Capital Organizacional).

3 Conclusão

Pelas considerações feitas até aqui, note-se que a análise do ambiente externo, um dos componentes do modelo SWOT no qual se analisam os aspectos com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa (oportunidades) e os aspectos negativos do entorno com potencial de comprometer sua vantagem competitiva (ameaças), se encontra mais bem estruturada que a análise do ambiente interno. Isso pode ser compreendido pela disseminação e aceitação do modelo das forças de Porter (1986) para a avaliação das tendências ambientais.

Por outro lado, a análise do ambiente interno tem sofrido as conseqüências da proliferação de modelos e teorias sobre o tema, dificultando o desenvolvimento de um modelo que possa ser aceito, de forma consensual, por acadêmicos, empresários e praticantes. Uma das causas apontadas na seção anterior é o problema da conceituação e do uso de termos distintos em cada uma das disciplinas que compõem as ciências sociais, em especial a administração de empresas.

Utilizando o conteúdo do referencial teórico e a proposta discutida na seção de conceituação, a Figura 5 apresenta uma forma inovadora de uso da matriz SWOT, oferecendo uma maneira estruturada para a identificação dos ativos intangíveis que compõem o capital intelectual da empresa. Dessa forma, a identificação das vantagens da empresa (Forças) e das suas desvantagens (Fraquezas) em relação aos concorrentes permite que a análise do ambiente interno passe a considerar os três tipos de capital pertencentes à empresa.

Figura 5 - Análise das forças e fraquezas



Como pode ser visto nessa figura, os ativos tangíveis e intangíveis a serem considerados na análise do ambiente interno foram classificados em: ativos do

capital financeiro, ativos do capital físico e ativos do capital intelectual. O goodwill não foi incluído por ser um ativo intangível subjetivo e não-

identificável. Além disso, em conformidade com Bontis (2002), não foram mencionados como ativos os direitos de propriedade intelectual (patentes, copyright, marca registrada etc.) por serem resultantes do capital intelectual e, por si só, não terem valor algum para o cliente, necessitando apenas de proteção legal para serem mantidos.

Conforme proposto por Barney (2002), alguns critérios e premissas devem ser definidos pelos gestores no processo de seleção das forças e fraquezas da empresa dentre os ativos tangíveis e intangíveis identificados. Podem ser consideradas as premissas de heterogeneidade dos recursos, a da imobilidade dos recursos, ou outros critérios propostos por Amit e Schoemaker (1993), como: escassez, durabilidade, dificuldade de negociação, dificuldade de imitação, limitações na substituição etc. Entretanto, esse tema merece análise aprofundada e discussão posterior, não fazendo parte dos objetivos deste artigo.

Referências

- ALMEIDA, M. C. **Contabilidade avançada**. São Paulo: Atlas, 1997.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, Issue 1, p.33-46, Jan., 1993.
- ANTUNES, M. T. P. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BONTIS, N. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital. cap. 35, p.621-642. In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. New York: Oxford, 2002.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital intelectual. Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. **Harvard Business Review**, p.167-176, September - October, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. **Harvard Business Review - Brasil**, Set., 2004.
- LEITÃO, D. M. **Administração estratégica: abordagem conceitual e atitudinal**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, Petrobras, 1996.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n.3, p. 79-91, 1990.
- PORTER, M. E.; **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E.; **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Avaliação dos ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora da UnB, 2001.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.7, p.509-533, Aug., 1997.

TZU, S. **A Arte da Guerra** - Edição Completa. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p.171-180, Apr.-Jun., 1984.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.