

# Ativos Intangíveis e Desempenho em Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis

**Miguel Angel Verdinelli**  
nupad@univali.br  
UNIVALI

**Suzete Antonieta Lizote**  
lizote@univali.br  
UNIVALI

**Resumo:** O estudo objetiva analisar nos escritórios de contabilidade as relações que se há entre o capital humano (CH), o estrutural (CE), seu sistema de memória transacional (TMS), sua orientação empreendedora (OE) e o desempenho organizacional (DO), que os gestores relatam ter. Analisar tais relações adquire relevância em face da nova realidade econômica mundial, que tem mudado o eixo do valor das empresas dos ativos tangíveis aos intangíveis. No marco teórico foram abordados os temas essenciais relacionados à problemática do estudo. Considerou-se que o valor de uma organização é influenciado pelos ativos intangíveis, denominados também como capital intelectual. O conceito deste capital se relaciona ao papel que desempenha o conhecimento no crescimento econômico. Para analisar as relações entre os constructos se adoptou uma abordagem empírica e quantitativa. Os dados obtiveram-se em uma amostra não aleatória com questionários, aplicado a gerentes, coordenadores e assistentes. Os métodos estatísticos usados foram análise fatorial exploratória e confirmatória, modelagem de equações estruturais e regressão múltipla. Os resultados mostraram que as hipóteses conjecturadas de relações positivas do CH com o CE, TMS, OE e DO foram confirmadas. Bem como a que postulavam relações positivas de CE, TMS e OE com DO. Contudo a hipótese que o TMS e a OE mediavam a relação do CH com o DO não foi confirmada. Finalmente cabe assinalar que o estudo realizado contribuiu para o entendimento dos efeitos dos constructos analisados no desempenho dos escritórios de contabilidade e que os achados podem ser usados para a melhoria dessas organizações.

**Palavras Chave:** Ativos Intangíveis - Desempenho - Empreendedorismo - -

## 1 INTRODUÇÃO

Nas pesquisas sobre administração estratégica das organizações um dos temas mais recorrente é o estudo do desempenho. Vários têm sido os determinantes abordados e na atualidade, como consequência do crescente valor que possui o conhecimento, vêm ganhando importância os ativos intangíveis. Dentre eles, o capital intelectual tornou-se um dos mais relevantes nas pesquisas por ser fonte de vantagens competitivas (CURADO; BONTIS, 2007).

A globalização dos mercados tem induzido deslocar o eixo do valor das empresas dos ativos tangíveis para os intangíveis. Em particular para a valorização do ser humano, enquanto detentor do conhecimento, um recurso fundamental desta era econômica, como fora colocado por Stewart (1998, p. 14) “Nesta nova era, a riqueza resulta do conhecimento”. O conceito de capital intelectual está relacionado ao papel que desempenha o conhecimento no crescimento econômico (HUANG; LIU, 2005) e sua natureza multidisciplinar tem gerado diversas perspectivas de análise, bem como dificuldades para sua avaliação (BONTIS *et al.*, 1999). A diferença entre o valor do mercado das empresas e seu valor contábil é um dos determinantes que gerou interesse no tema.

Em face de tais condições as organizações tiveram necessidade de dispor de ferramentas adequadas para medir o valor dos seus recursos intangíveis (BONTIS *et al.*, 1999). Pois, embora os bens tangíveis de uma companhia contribuam no valor final da sua produção ou serviço, a maior parcela deve-se ao “talento dos seus colaboradores, a eficácia dos seus sistemas de gestão, as modalidades do seu relacionamento com os clientes – tudo isto constitui em conjunto o seu capital intelectual” (STEWART, 1998, p. 87).

O conceito de capital intelectual é empregado com frequência como sinônimo de ativo intangível. Contudo, em algumas definições, por exemplo, a da *Society of Management Accountants of Canada*, não se inclui a competência dos colaboradores, a imagem e reputação da empresa, a sua organização e cultura, a fidelização dos seus clientes, dentre outros componentes (LOPES COSTA, 2012). Aspectos estes que se relacionam ao conceito multidimensional de capital intelectual. Para o constructo se reconhecem três dimensões: capital humano, capital estrutural e capital relacional (EDVINSSON; MALONE, 1997).

O componente de maior valor das dimensões do capital intelectual, segundo Rahman (2012), é o capital humano e as organizações com grande eficiência nesse tipo de capital tendem a mostrar melhor *performance* financeira. Por sua parte, o capital estrutural, que compreende, por exemplo, a organização do trabalho e as tecnologias informacionais, associa-se com a qualidade do capital humano que a organização possua, enquanto que o capital relacional é externo à firma. Isto também se verifica nos escritórios de contabilidade, objeto deste estudo.

No entanto, um fato comum nessas empresas é a alta taxa de *turnover* que se verifica. A rotatividade dos colaboradores que constituíram os sujeitos desta pesquisa se reflete na relação que há entre o tempo na profissão comparado com o tempo na empresa em que atualmente trabalha. Portanto, justifica-se focalizar prioritariamente a dimensão que mensura o capital humano, concebido como o conhecimento, competências e capacidades dos indivíduos (COLEMAN, 1988) e conjunção com o capital estrutural, que pode ser visto como a transformação do conhecimento dos indivíduos em um ativo da organização, por meio da melhoria contínua, compartilhando-se experiências aliadas à criatividade (STEWART, 1998). É a infraestrutura que ampara o capital humano nas entidades, a fim de que se torne parte dela. De Castro e Saez (2008) salientam que ele envolve o planejamento administrativo, sistema de controles, processos, rede funcionais, política; cultura, dentre tantos outros que possibilitam a geração de valor.

Toda organização possui seu capital intelectual, mas o êxito empresarial passa também por outros condicionantes, entre os quais se destacam suas capacidades dinâmicas. Sem dúvidas a capacidade de absorção de conhecimento, ou seja, a “capacidade de uma empresa em reconhecer o valor da informação nova, externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais é fundamental para suas capacidades inovadoras” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p. 128) constitui um dos pilares do sucesso. No entanto, esse conhecimento precisa ser estocado num sistema eficiente e eficaz que possibilite sua recuperação e uso pelos membros das equipes de trabalho. Isto implica em um mecanismo básico ou um microprocesso das capacidades dinâmicas que se conhece como sistema de memória transacional (ARGOTE; REN, 2012).

Outra característica importante a considerar, que atua na consolidação das vantagens competitivas e na obtenção de melhores desempenhos, é a orientação empreendedora que a organização manifeste. Para competir no contexto ambiental presente, onde o capital intelectual é determinante, um fator essencial para o sucesso das empresas é adotar uma abordagem empreendedora na elaboração de estratégias (DESS *et al.*, 1997). Ou seja, torna-se importante uma atuação proativa na identificação de oportunidades e ameaças, assumir os riscos implícitos e ser criativos inovando nos produtos ou serviços com a finalidade de melhor desenvolver o gerenciamento do crescimento (COVIN *et al.*, 2006).

No contexto descrito surge a seguinte pergunta de pesquisa: Que relações se verificam entre o capital humano que dispõem os escritórios de contabilidade, seu capital estrutural, o sistema que possuem de memória transacional, sua orientação empreendedora e o desempenho organizacional que relatam ter?

No intuito de dar resposta a tal questionamento estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos; 1) Analisar como o capital humano se relaciona com o desempenho, com o capital estrutural, com o sistema de memória transacional e com a orientação empreendedora; 2) Examinar se o capital estrutural, o sistema de memória transacional e a orientação empreendedora se associam com o desempenho organizacional; 3) Avaliar se o sistema de memória transacional e a orientação empreendedora mediam a relação entre o capital humano e o desempenho organizacional.

Com o presente estudo buscou-se obter novas evidências empíricas respeito das relações entre os construtos analisados. Sua consecução, além de original para as organizações em foco, possui relevância prática para a melhoria do funcionamento dos escritórios. Por outro lado, as proposições de articulações teóricas, ainda pouco trabalhadas em estudos empíricos da realidade brasileira, justificam o interesse acadêmico.

## **2 MARCO TEÓRICO**

Nesta seção apresenta-se o marco teórico definido como necessário à compreensão da abordagem adotada. Após o tratamento de cada constructo formulam-se as hipóteses das relações que foram analisadas numa amostra de empresas prestadoras de serviços contábeis.

### **2.1 Capital intelectual**

O valor de uma organização vem sendo influenciado diretamente pelo conhecimento e sua aplicação, criando desta forma benefícios. Genericamente têm sido denominados como ativos intangíveis e também como capital intelectual. O conceito deste capital se relaciona ao papel que desempenha o conhecimento no crescimento econômico (HUANG; LIU, 2005). Assim, tem-se assinalado que o capital intelectual é um ativo vital para o sucesso organizacional (BONTIS; KEOW; RICHARDSON, 2000; De CASTRO; SÁEZ, 2008). Neste sentido, argumenta Stewart (1998, p. 8) que “o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser

utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva”. O capital intelectual pode-se considerar então como a soma de conhecimentos, seja individual ou coletivo, bem como tácito ou explícito (BONTIS, 2001), que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva.

Na visão de Perez e Famá (2006) o capital intelectual é gerado pela inovação, por práticas organizacionais e pelos recursos humanos. Em termos gerais, os autores expressam que todos os recursos intangíveis e suas interconexões são considerados capital intelectual, o qual é formado, segundo propuseram Edvinsson e Malone (1997), pelos componentes: capital relacional, estrutural e humano, sendo os dois últimos o centro de convergência neste estudo.

O capital humano é um ativo intangível que pode ser utilizado para gerar valor para a organização. Neste sentido, argumenta Florin (2005) que o capital humano refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor à empresa. Ou seja, conforme fora concebido por Coleman (1988), ele compreende o conhecimento, as competências e as capacidades dos indivíduos. Portanto, os investimentos em capital humano, segundo afirmam Unger *et al.* (2009), tornam-se importantes porque possibilitam às empresas melhoria no grau de capacitação de seus colaboradores, aumentando a sua satisfação, dedicação e, conseqüentemente, o desempenho. Portanto é possível estabelecer uma primeira hipótese, qual seja:

H 1: O capital humano se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.

O capital estrutural, por sua vez refere-se à infraestrutura existente nas organizações. Por um lado pode se ver como uma consequência do capital humano que a organização disponha, mas também como um mecanismo que serve para manter e desenvolver o capital humano. Segundo Bontis (2001) ele está presente nas dimensões tácita e explícita. A sua forma tácita encontra-se nas ligações da rede interna da empresa: códigos, narrativas e linguagens entre os funcionários. Já a explícita, reúne informações existentes nos processos organizacionais e nos conhecimentos peculiares internos da entidade. Destaca ainda o autor, que a diferença entre o componente anterior, é que este é propriedade da empresa. Unger *et al.* (2009) salientam que o capital estrutural tem como desígnios perpetuar conhecimento e estabelecer ligações entre pessoas, dados e técnica. Pode-se assim conjecturar que exista um vínculo com o capital humano, pelo que se estabelece a segunda hipótese:

H 2: O capital humano se relaciona positivamente com o capital estrutural.

Contudo, para o melhor aproveitamento das capacidades dinâmicas que organização possua devem-se levar em conta os mecanismos básicos que as explicam e fundamentam (TEECE, 2007). Um dos microprocessos é o sistema de memória transacional (ARGOTE; REN, 2012).

As pesquisas sobre a relação entre o capital humano e o desenvolvimento de um sistema de memória transacional (TMS) ainda são escassas, em particular se comparadas às existentes entre capital humano e desempenho (MULLENS, 2013). Tem-se abordado alguns aspectos do TMS, no estudo de Stevens e Campion (1994), onde se aponta a importância do capital humano para facilitar a coordenação das ações na perspectiva da gestão de pessoas. Também foi comprovado que experiências compartilhadas das equipes permitem que suas ações, em benefício da empresa, sejam mais bem coordenadas e sincronizadas (BERMAN *et al.*, 2002).

O conhecimento, competência e atitude individual dos membros de uma equipe permitem que eles possam se especializar em algum aspecto específico e, se agregados num sistema com os outros integrantes, compor um metaconhecimento (FARAJ; SPROULL, 2000). Assim sendo, os membros das equipes podem reconhecer as especializações dos outros componentes e tendo confiança nisso, isto é, devido à credibilidade que o sistema possua,

favorecer o desenvolvimento do TMS. Com base nesses antecedentes se estabelece a terceira hipótese:

H 3: O capital humano se relaciona positivamente com o sistema de memória transacional.

O capital humano possibilita às organizações avaliar as oportunidades com seus benefícios e riscos (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e, desde o âmbito individual, os que possuam níveis elevados de conhecimento, competências e capacidades (COLEMAN, 1988) podem ter vantagens na identificação e exploração das condições existentes no ambiente de negócios. Conforme os resultados de Davidsson e Honig (2003) o reconhecimento e aproveitamento das oportunidades empreendedoras estiveram melhores associados aos maiores níveis de capital humano. Do mesmo modo, no estabelecimento de novas empresas foi observado que a descoberta e implementação de ideias inovadoras têm influência do capital humano (ACS; ARMINGTON, 2004). Considerando que os componentes básicos da orientação empreendedora, quais sejam proatividade, inovatividade e assunção de riscos (MILLER, 1983) tem sido associados de modo independente com o capital humano em diversos estudos se formula a hipótese seguinte.

H 4: O capital humano se relaciona positivamente com a orientação empreendedora.

Reconhece-se que o capital estrutural inclui os processos internos, entre os que se podem mencionar a organização formal e informal, a cultura, a aprendizagem organizacional, a inovação e a tecnologia de informação que a empresa possua (SVEIBY, 1997). Edvinsson e Malone consideram também como parte do mesmo ao hardware, software, bases de dados, patentes e marcas. Já Bontis (1998) menciona às rotinas organizativas, estrutura e sistemas de informação. A partir dessas visões percebe-se que o capital estrutural dá suporte para o capital humano desenvolver apropriadamente o trabalho (McELROY, 2002).

Como fora colocado por Cabrita (2012) o capital estrutural é o esqueleto de uma organização ao fornecer as ferramentas que retêm e mobilizam o conhecimento, seja ele gerado internamente ou absorvido do exterior. Por isso pode-se postular que ele associa-se com o desempenho. Portanto se coloca a quinta hipótese.

H 5: O capital estrutural se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.

## **2.2 Sistema de memória transacional**

As empresas prestadoras de serviços contábeis, pelas atividades que desenvolvem, têm no seu capital humano o diferencial competitivo que pode determinar seu sucesso no mercado. No entanto, existem outros ativos intangíveis que podem influenciar o desempenho, dentre eles a orientação empreendedora que as empresas manifestem e as capacidades dinâmicas que possuam. Apesar de existir diversos argumentos a favor de que as capacidades dinâmicas são importantes na consecução de melhores desempenhos, por exemplo, ao construir e reconfigurar o posicionamento dos recursos, as rotinas operacionais ou a capacidade operacional (HELFAT *et al.*, 2007; TEECE, 2009), os mecanismos pelos quais eles ocorrem não são bem compreendidos (ZOTT, 2003).

Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516) o definiram como a “capacidade das empresas integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar condições ambientais que mudam rapidamente”. Já na obra de Helfat *et al.* (2007, p. 1) se define como “a capacidade de uma organização para criar propositadamente, estender ou modificar sua base de recursos.” Essas conceituações se referem a capacidade que possuem as organizações para realocar ou reconfigurar seus recursos, adaptando-se às mudanças que acontecem no ambiente. Nesta perspectiva diversos autores tem sugerido pesquisar quais são os microprocessos ou mecanismos básicos que atuam no desenvolvimento das capacidades

dinâmicas (SPENDER; GRANT, 1996; ARGOTE; INGRAM, 2000; TEECE, 2007). E ao considerar a importância que o conhecimento tem para o trabalho que realizam os escritórios de contabilidade, o sistema de memória transacional (*Transactional memory system*) pode ser considerado, como sugerido por Argote e Ren (2012), um desses microprocessos.

O TMS se descreve como a “divisão cooperativa do trabalho para aprender, lembrar e comunicar conhecimento” de uma equipe (LEWIS, 2003, p. 587), conformando um sistema. Ou seja, a “memória transacional deriva de indivíduos para formar um sistema de processamento de informações do grupo que, eventualmente, pode voltar a ter uma profunda influência sobre os participantes individuais” da equipe (WEGNER, 1986, p. 191). As estruturas do TMS têm sido relacionadas com a gestão do conhecimento do grupo. Assim, quando nele se estabelece um TMS insuficiente surgem dificuldades em distribuir o conhecimento compartilhado de forma eficaz (HUANG; HUANG, 2007). Compartilhar o conhecimento individual permite dispor de um entendimento comum sobre a tarefa a desenvolver e, desse modo, torna-se mais fácil coordenar as atividades ao criar um relacionamento sinérgico entre os colaboradores.

Segundo Moreland *et al.* (1996) a especialização, credibilidade e a coordenação são dimensões ou componentes do TMS e, desde essa compreensão foi desenvolvido por Lewis (2003) uma escala para sua mensuração. A especialização faz referência à tendência dos membros da equipe de adquirir, armazenar e poder recuperar aspectos específicos do conhecimento, especializados e complementares a outros que possuem o demais integrantes. A especialização constitui a parte central do sistema, melhorando a exatidão dele ao facilitar a identificação dos membros que detem essa parcela do conhecimento (AUSTIN, 2003). A credibilidade se corresponde à confiança em que os membros do grupo dispensam nos conhecimentos que lhes são disponibilizados por outros integrantes, tornando-se fundamental para a complementariedade dos conhecimentos. Por fim, a coordenação faz referência ao trabalho harmonioso e eficiente que se desenvolve na execução de uma tarefa.

Como fora demonstrado por Ren *et al.* (2006) o TMS é benéfico em ambientes estáveis, mas possui maior importância nos dinâmicos, quando os problemas mudam com frequência. Equipes com TMS bem desenvolvido, conforme os achados de Gino *et al.* (2010), têm demonstrado maior criatividade na resolução de problemas e na execução de projetos. As equipes dos escritórios terão um desempenho melhor na medida em que seu capital humano tenha melhores atributos educacionais e conhecimentos, bem como muita experiência e competência. Porém, é preciso que entre seus membros se estabeleça um sistema de memória transacional bem desenvolvido. Em vista disto, pode-se conjecturar que existe uma relação positiva entre o TMS e o desempenho, constituindo uma nova hipótese desta pesquisa:

H 6: O sistema de memória transacional relaciona-se positivamente com o desempenho.

### **2.3 Orientação empreendedora**

No atual contexto organizacional, o ambiente de negócios tem exigido dos gestores atuação proativa na identificação de oportunidades e ameaças, com a finalidade de obter informações e formular estratégias que auxiliem no processo de tomada de decisões. Para competir nesse tipo de ambiente, adotar uma abordagem empreendedora na elaboração de estratégias torna-se um fator essencial para o sucesso das empresas (DESS; LUMPKIN; COVIN, 1997). Tal abordagem também tinha sido definida como postura empreendedora (COVIN; SLEVIN, 1989) e como orientação empreendedora (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996).

A orientação empreendedora (OE) surgiu como um conceito importante para pesquisar o espírito empreendedor nas organizações, bem como sua influência nos processos

estratégicos e de desempenho (RAUCH *et al.*, 2009). Inicialmente foi interpretada como uma qualidade particular do proprietário ou gestor, ou seja, alguém que, por meio da implementação de ações corporativas, desafiava as incertezas ambientais. Entretanto, para Miller (1983) a orientação empreendedora devia ser interpretada como uma característica das empresas, indo além do desempenho de um único indivíduo. Segundo Covin, Green e Slevin (2006) a OE é mais percebida como um modo de gerenciamento da organização do que como uma característica de seus projetos empreendedores, em particular pelo gerenciamento do crescimento. Que foi definido por Rauch *et al.* (2009) como uma capacidade distintiva para o crescimento constante e rentável. Isto é, “[...] a OE e o gerenciamento empreendedor são termos utilizados para caracterizar uma organização empreendedora, uma organização com postura empreendedora” (FREITAS *et al.*, 2012, p. 164). A orientação empreendedora, segundo Robinson *et al.* (1991), inclui várias extensões: práticas, processos, tomadas de decisões e atividades que levam à criação ou recriação de um empreendimento. Considera-se no conceito, ainda, a predisposição para assumir riscos e inovar, agir com autonomia, tendência a ser agressivo em relação aos concorrentes e a proatividade em relação às oportunidades de mercado (LUMPKIN; DESS, 1996; HUGHES; MORGAN, 2007).

Os estudos sobre a OE iniciaram com Miller (1983). Sua proposição inicial contempla três dimensões. i) inovatividade: que reflete a tendência da organização em apoiar novas ideias, experimentos, novidades e processos criativos que possam resultar em novos processos, produtos ou serviços (LUMPKIN; DESS, 1996); ii) proatividade: que se relaciona com uma perspectiva de futuro, por meio da qual as empresas procuram antecipar oportunidades para desenvolver e introduzir novos serviços ou produtos no mercado, visando obter vantagem competitiva (MILLER, 1983); e iii) assunção de riscos: uma dimensão que, segundo Venkatraman (1989), reflete o grau de risco em decisões de alocação de recursos, assim como na escolha de produtos e mercados.

A partir do estudo pioneiro de Miller, foram Lumpkin e Dess (1996) os que propuseram mais duas dimensões para a OE: agressividade e autonomia. A primeira se manifesta quando se busca alcançar, a qualquer custo, uma maior participação de mercado (VENKATRAMAN, 1989) e também se revela como uma resposta a ameaças no ambiente de negócios (LUMPKIN; DESS, 2001) Já a autonomia verifica-se quando o empreendedor deve tomar decisões pelo uso de recursos, no estabelecimento de objetivos, na escolha de estratégias de ação ou na procura de oportunidades relevantes, dentre outras ações (LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009).

Lumpkin e Dess (1996) identificaram que coexistia uma tendência superficial de assumir a orientação empreendedora como algo essencial e positivo para o desempenho organizacional. Esses autores comentaram que o fato de haver diferenças de empreendedorismo entre uma organização e outra pode ser decorrente da combinação de vários fatores: individuais, organizacionais e ambientais. Esta última variável poderia moderar ou mediar à relação da OE com o desempenho. Contudo, independente do como afete o ambiente, diversas pesquisas têm demonstrado uma relação positiva entre esses constructos (COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA; COVIN, 1995; LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; FERNANDES; SANTOS, 2008; RUNYAN; DROGE; SWINNEY, 2008).

Estudando empresas familiares Runyan *et al.* (2008) tem indicado que a OE, que caracterizava essas organizações e se relacionava de maneira positiva com o desempenho, deixava de manter essa relação depois de aproximadamente uma década. Esses achados sugerem um esgotamento das oportunidades de negócio dentro do domínio cognitivo do grupo gestor. O que remete à importância do capital humano e do sistema de memória transacional que possa dispor a organização.

A identificação de oportunidades e sua exploração (DAVIDSSON; HONIG, 2003) assim como a descoberta e implementação de ideias inovativas (ACS; ARMINGTON, 2004) tem sido associadas à presença de capital humano promovendo ações empreendedoras. Nas organizações com altos níveis de capital humano se promove a capitalização do conhecimento e a realização de ações empreendedoras (WIKLUND; SHEPHERD, 2003) promotoras do desempenho organizacional. Com base no diversos argumentos arrolados é proposta a seguinte hipótese:

H 7: A orientação empreendedora se relaciona positivamente com o desempenho.

## **2.4 Desempenho organizacional**

A avaliação de desempenho serve para controlar uma estratégia definida pela organização, confrontando seu resultado com os objetivos estabelecidos. Nesta ótica Neely *et al.* (2005) a veem como um processo de quantificação da eficiência e efetividade das ações empresariais. Para Igarashi *et al.* (2008) é mediante a análise do desempenho que as organizações podem medir a sua capacidade de sobrevivência e continuidade, face às exigências do ambiente interno e externo em que estejam inseridas. O crescimento do interesse pelas medidas de desempenho organizacional deve-se às importantes mudanças tanto no ambiente empresarial quanto nas estratégias adotadas (McADAM; BAILIE, 2002).

No que tange a sua mensuração, Gunasekaran e Kobu (2007) consideram um grande desafio para os administradores o desenvolvimento de medidas apropriadas para a tomada de decisões que contribuam para o alcance da competitividade. O desempenho pode ser mensurado através de duas perspectivas: primeiramente como conceito subjetivo, o qual está relacionado ao desempenho das organizações segundo a sua própria expectativa ou relativamente à concorrência (PELHAM; WILSON, 1996). A segunda opção é analisá-lo pelo método objetivo, baseado em medidas absolutas de desempenho (CHAKRAVARTHY, 1996).

A validade de usar indicadores subjetivos de desempenho tem sido demonstrada como alternativa viável para o caso de inexistência de dados secundários confiáveis (PERIN; SAMPAIO, 1999) o bem a impossibilidade de obtê-los. Conforme comenta Hoque (2005) os motivos pelos quais geralmente são escolhidas as medidas subjetivas ocorrem porque uma parcela significativa de pequenas empresas não possui ou bem dispõem de poucas informações objetivas, tornando quase que impossível conferi-las com precisão. Neste estudo, escolheu-se utilizar medidas subjetivas de desempenho, trabalhando com a percepção dos gestores dos escritórios de contabilidade. Esta decisão se baseia no fato de que este constructo constitui a variável dependente no modelo e sua mensuração, como um valor em relação aos concorrentes mais próximos, é apropriada para estimar as relações que com ele tem o capital humano (CH), o capital estrutural (CE), o sistema de memória transacional (TMS) e a orientação empreendedora (OE). E, considerando a importância do TMS e da OE postula-se como duas novas hipóteses que esses constructos são mediadores na relação positiva que há entre o CH e o desempenho organizacional. Assim se tem:

H 8: O sistema de memória transacional é mediador da relação entre o capital humano e o desempenho; e,

H 9: A orientação empreendedora é mediadora da relação entre o capital humano e o desempenho.

## **3 MATERIAL E MÉTODOS**

O material para o estudo foi obtido em uma amostra não aleatória, através de um questionário de autopreenchimento aplicado aos gerentes, coordenadores e assistentes de empresas prestadoras de serviços contábeis do Estado de Santa Catarina. O instrumento de coleta de dados esteve composto por 87 asseverações, a serem respondidas através de uma



escala Likert de concordância de 7 pontos, indo desde discordo totalmente (1) até concordo plenamente (7), e 6 questões para obter dados dos respondentes e dos escritórios.

Os cinco blocos principais do questionário compreendiam os constructos: capital humano (CH), capital estrutural (CE), sistema de memória transacional (TMS), orientação empreendedora (OE) e desempenho organizacional (DO). O primeiro bloco continha 26 asseverações para o CH, mensurado pelos valores (4), atitudes (5), conhecimentos (6), capacidades (6) e pela liderança (5). No bloco seguinte recolhiam-se as percepções sobre o CE, considerando a organização (8), a cultura (5), a aprendizagem organizacional (4) e as tecnologias da informação (6). No próximo bloco se levantaram dados da OE através das três dimensões seguintes: inovatividade, proatividade e assunção de riscos. Para a primeira se utilizaram 6 assertivas e para as outras duas 5. O quarto bloco destinava-se a registrar os componentes especialização, credibilidade e coordenação do TMS, por meio de 5 itens para cada um deles. Por fim, no último bloco, destinado a mensurar a percepção sobre o DO, se dispuseram 7 indicadores.

Todos os dados obtidos foram digitados numa planilha eletrônica Excel®, onde inicialmente se fez o pré-processamento deles segundo as indicações de Hair Jr. *et al.* (2009). Observou-se que existiam 32 dados faltantes nos 202 questionários recebidos, mas como não foi reconhecida a ocorrência de nenhum padrão foram preenchidos com o valor da mediana do item considerado. A seguir, avaliaram-se os *outliers* usando a função gráfica *Box-Plot* do software Statistica®, com a que foram reconhecidos 66. Ao igual que com os dados faltantes se verificou que não seguiam algum padrão e optou-se por mantê-los. Como resultado dos procedimentos descritos a base de dados ficou composta por 202 respondentes e 87 variáveis.

Os métodos multivariados empregados para avaliar as relações entre os constructos foram análise fatorial exploratória (AFE), análise fatorial confirmatória (AFC) e modelagem de equações estruturais (MEE). Os softwares usados foram o Statistica®, o SPSS® e o AMOS®. Para testar a hipótese mediação foi utilizado o modelo de regressão, conforme a proposta de Baron e Kenny (1986) (ATO; VALLEJO, 2010).

Antes de realizar as análises fatoriais foi calculado o coeficiente alfa de Cronbach para cada constructo considerado e do item com o total, conforme o procedimento sugerido por Churchill Jr. (1979). Posteriormente usaram-se o teste de Kaiser, Olkin e Meyer (KMO) e o de Bartlett para confirmar a factibilidade de empregar a análise fatorial. Na AFE usou-se a extração por componentes principais, que não requer multinormalidade, sendo os fatores extraídos segundo o critério de Kaiser. Outras restrições empregadas foram que as cargas fatoriais fossem maiores ou iguais do que 0,70 em módulo e a comunalidade maior ou igual que 0,5. A variância extraída pelo fator no caso de unidimensionalidade devia ser maior ou igual que 50%. Depois desses procedimentos a base ficou com 77 variáveis. Incluem-se nelas as 6 variáveis referidas às informações individuais e empresariais junto com as 23 medindo o capital humano, 20 o capital estrutural, 9 o sistema de memória transacional, 13 a orientação empreendedora e 6 o desempenho.

Com a finalidade de avaliar a normalidade da distribuição dessas variáveis selecionadas e ao levar em conta que os dados provinham de escalas Likert, efetuaram-se os cálculos da assimetria e curtose. Finney e DiStefano (2006) afirmam que dados com coeficientes de até 2 de assimetria e até 7 de curtose, em módulo, podem ser considerados quase normais.

Confirmado que cada fator extraído representava um constructo com três ou mais itens foi desenvolvida a análise fatorial confirmatória (AFC) empregando-se o programa AMOS®. Colocou-se como restrição que os indicadores deviam ter um coeficiente padronizado entre o indicador e o constructo avaliado de, no mínimo, 0,50. A AFC corrige possíveis deficiências

do modelo exploratório e conduz a uma maior certeza das hipóteses que devem ser contrastadas através de modelos que expliquem os inter-relacionamentos existentes na estrutura de um questionário. Neste estudo utilizou-se a AFC para validar o modelo de mensuração de modo individual para cada dimensão do constructo e, a seguir, para o constructo, considerando todas suas dimensões. Finalmente se validaram os modelos gerais de mensuração entre os constructos das associações que se iam examinar.

A análise das relações conjecturadas foi realizada através da modelagem de equações estruturais, também com o software AMOS®. A função principal da MEE e a especificação e estimação de modelos de relações lineares entre variáveis. Esta técnica oferece a possibilidade de investigar quão bem as variáveis preditoras explicam a variável dependente e também é possível identificar qual das variáveis preditoras é a mais importante (KLINE, 2011).

#### 4 RESULTADOS

Depois de efetuar os procedimentos descritos na seção anterior a base de dados final ficou composta por 202 questionários válidos e 77 variáveis, incluindo as 6 que levantavam dados dos respondentes e dos escritórios. Para as 71 variáveis que mensuravam os constructos foi calculada a assimetria e a curtose, verificando-se que nenhum dos valores ultrapassa os limites que foram sugeridos por Finney e DiStefano (2006). Isso indica que a distribuição pode ser considerada quase normal. A seguir se realizaram as análises fatoriais confirmatórias que permitiram validar os modelos de mensuração, tanto individualmente para cada dimensão quanto para os constructos de todas as relações a serem ponderadas para avaliar as hipóteses do estudo. Todos os itens selecionados na fase exploratória foram mantidos para os procedimentos ulteriores.

Com a finalidade de avaliar a primeira hipótese proposta organizou-se o modelo estrutural considerando as 5 dimensões do capital humano (CH) com seus 23 itens influenciando o desempenho organizacional (DO), mensurado por 6 indicadores. O ajustamento das relações através dos coeficientes de covariância foi obtido em 11 interações. Os resultados alcançados se apresentam na Tabela 1, onde se expõem os coeficientes padronizados e sua significância.

**Tabela 1** – Coeficientes calculados na modelagem de equações estruturais e sua significância. \*\*\*:  $p < 0.001$ .

Relação			Coefficiente	Significância
Conhecimento	←	CAPITAL HUMANO	0,89541	***
Atitudes	←	CAPITAL HUMANO	0,88729	***
Capacidades	←	CAPITAL HUMANO	0,88503	***
Valores	←	CAPITAL HUMANO	0,90904	***
Liderança	←	CAPITAL HUMANO	0,92899	***
DESEMPENHO	←	CAPITAL HUMANO	0,86836	***

Confirma-se assim a primeira hipótese que conjecturava o relacionamento positivo entre o CH e o DO. Estes mesmos achados foram obtidos nas pesquisas com diversos tipos de empresas como nas do setor de software (SELEIM *et al.* 2007) e o farmacêutico (SHARABATI, 2013).

Para avaliar o ajustamento do modelo empregaram-se os seguintes índices: qui quadrado dividido pelos graus de liberdade ( $\chi^2/g.l.$ ); *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA); *Non-Normed Fit Index* (NNFI); *Comparative Fit Index* (CFI); e, *Root Mean Residual* (RMR). Os valores de referência sugeridos como adequados são:  $\chi^2/g.l. < 5$ ; RMSEA  $< 0,08$ ; NNFI  $> 0,90$ ; CFI  $> 0,90$ ; RMR  $< 0,10$ . No processamento dos dados desta relação os valores de ajuste obtidos foram:  $\chi^2/g.l. = 5,5251$ ; RMSEA = 0,086; NNFI = 0,852; CFI = 0,890; e, RMR = 0,126. Assim sendo o ajuste se pode considerar como satisfatório.

A segunda hipótese que postula que o capital humano (CH) se relaciona positivamente com o capital estrutural (CE) também se confirmou, conforme se mostra na Tabela 2.

**Tabela 2** – Coeficientes calculados na modelagem de equações estruturais e sua significância. \*\*\*:  $p < 0.001$ .

Relação			Coeficiente	Significância
Conhecimento	←	CAPITAL HUMANO	0,90386	***
Atitudes	←	CAPITAL HUMANO	0,85684	***
Capacidades	←	CAPITAL HUMANO	0,88793	***
Valores	←	CAPITAL HUMANO	0,88605	***
Liderança	←	CAPITAL HUMANO	0,92150	***
CAP. ESTRUTURAL	←	CAPITAL HUMANO	0,90386	***
Organização	←	CAP. ESTRUTURAL	0,89596	***
Cultura	←	CAP. ESTRUTURAL	0,91475	***
Apr. Organizacional	←	CAP. ESTRUTURAL	0,81621	***
Tec. Informação	←	CAP. ESTRUTURAL	0,94522	***

No processamento dos dados para esta relação chegou-se à solução depois de 12 iterações. Os valores de ajuste obtidos foram:  $\chi^2/g.l. = 6,2515$ ; RMSEA = 0,093; NNFI = 0,749; CFI = 0,792; e, RMR = 0,142. Assim sendo o ajuste se pode considerar apenas satisfatório.

A terceira hipótese que postula que o capital humano (CH) se relaciona positivamente com o sistema de memória transacional (TMS) foi também confirmada, conforme se mostra na Tabela 3. Desta maneira demonstra-se que o CH é determinante da conformação de um mecanismo básico das capacidades dinâmicas, qual seja o TMS (ARGOTE; REN, 2012). A solução se obteve depois de 11 iterações e os índices de ajustamento foram apenas satisfatórios:  $\chi^2/g.l. = 6,044$ ; RMSEA = 0,102; NNFI = 0,763; CFI = 0,804; e, RMR = 0,185.

**Tabela 3** – Coeficientes calculados na modelagem de equações estruturais e sua significância. \*\*\*:  $p < 0.001$ .

Relação			Coeficiente	Significância
Conhecimento	←	CAPITAL HUMANO	0,93572	***
Atitudes	←	CAPITAL HUMANO	0,85123	***
Capacidades	←	CAPITAL HUMANO	0,93821	***
Valores	←	CAPITAL HUMANO	0,90576	***
Liderança	←	CAPITAL HUMANO	0,89923	***
TMS	←	CAPITAL HUMANO	0,87848	***
Especialização	←	TMS	0,92415	***
Credibilidade	←	TMS	0,55115	***
Coordenação	←	TMS	0,49338	***

Também a quarta hipótese, indicando a relação positiva entre CH e a orientação empreendedora (OE), foi confirmada depois de 11 iterações (Tabela 4). Esta associação tinha sido relatada por Davidsson e Honig (2003) nos empreendimentos novos e por Acs e Armington (2004) em relação com processos inovadores. Nos escritórios de contabilidade igualmente se verifica a relação positiva entre CH e OE. Como no caso da relação entre CH e TMS os índices de ajustamento estão abaixo do esperado. Os valores obtidos foram:  $\chi^2/g.l. = 5,479$ ; RMSEA = 0,098; NNFI = 0,824; CFI = 0,865; e, RMR = 0,141. Porém, se podem considerar como satisfatórios.

**Tabela 4** – Coeficientes calculados na modelagem de equações estruturais e sua significância. \*\*\*:  $p < 0.001$ .

Relação			Coeficiente	Significância
Conhecimento	←	CAPITAL HUMANO	0,93884	***
Atitudes	←	CAPITAL HUMANO	0,84616	***
Capacidades	←	CAPITAL HUMANO	0,94537	***
Valores	←	CAPITAL HUMANO	0,89788	***
Liderança	←	CAPITAL HUMANO	0,89393	***
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	←	CAPITAL HUMANO	0,95889	***
Proatividade	←	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	0,89071	***
Assunção de Riscos	←	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	0,87240	***
Inovatividade	←	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	0,72781	***

Ao analisar a relação entre o sistema de memória transacional e o desempenho confirma-se que ela é significativamente positiva, como se exibe na Tabela 5. Estes primeiros resultados para realidade dos escritórios de contabilidade além da importância acadêmica tem valor prático, pois ratifica a necessidade de manter as equipes de trabalho e evitar a rotatividade.

**Tabela 5** – Coeficientes calculados na modelagem de equações estruturais e sua significância. \*\*\*:  $p < 0.001$ .

Relação			Coeficiente	Significância
Especialização	←	TMS	0,60593	***
Credibilidade	←	TMS	0,95271	***
Coordenação	←	TMS	0,75481	***
DESEMPENHO	←	TMS	0,50911	***

A solução se obteve em 10 iterações e os índices que mensuram o ajuste do modelo foram um pouco melhor, porém a maioria continua abaixo do recomendado. Eles foram:  $\chi^2/g.l. = 5,023$ ; RMSEA = 0,081; NNFI = 0,874; CFI = 0,916; e, RMR = 0,142.

Ao realizar a avaliação da relação entre OE e DO, postulada como positiva, pode-se confirmar. Todos os coeficientes foram significativos, indicando que a orientação empreendedora tem uma relação positiva com o desempenho. Estes mesmos resultados foram encontrados por Covin e Slevin (1991), Zahra e Covin (1995), Lumpkin e Dess, (1996) e Wiklund e Shepherd (2005), dentre outros autores, com diferentes tipos de organizações.

A solução obteve-se em 9 iterações (Tabela 7) e os índices de ajustamento foram:  $\chi^2/g.l. = 5,941$ ; RMSEA = 0,088; NNFI = 0,824; CFI = 0,874; e, RMR = 0,155.

**Tabela 7** – Coeficientes calculados na modelagem de equações estruturais e sua significância. \*\*\*:  $p < 0.001$ .

Relação			Coeficiente	Significância
Proatividade	←	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	0,91632	***
Assunção de Riscos	←	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	0,86443	***
Inovatividade	←	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	0,70376	***
DESEMPENHO	←	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	0,84586	***

Por fim, em face de que o número de observações não guarda a proporcionalidade que se recomenda para o uso da modelagem em equações estruturais, o tratamento das hipóteses que conjecturam que tanto o TMS quanto a OE são mediadores da relação positiva entre o CH e o DO foi realizado de maneira tradicional. Assim, se usou o modelo de regressão, estimando primeiro o desempenho a partir do capital humano e, a seguir, incluiu-se na equação o suposto mediador (BARON; KENNY, 1986). Para efetuar estes procedimentos usaram-se os valores das somatórias já calculadas anteriormente para fazer as comparações de médias.

Os resultados obtidos mostram que a equação de regressão do CH para prever o DO apresenta um coeficiente de determinação ajustado  $R^2=0,6696$ , sendo seu coeficiente de regressão ( $B_1= 0,219$ ) muito significativo ( $p<0,001$ ). Como o relacionamento entre o CH e o TMS já foi constatado ao confirmar H3 se deu sequência incluindo o TMS na equação de regressão. Os valores dos coeficientes foram:  $B_1'= 0,206$  para CH e  $B_2= 0,062$  para TMS. Por sua vez o coeficiente de determinação ajustado foi  $R^2=0,6703$ . A comparação dos valores  $B_1$  com  $B_1'$  confirma que o efeito direto ( $B_1'$ ) é praticamente igual ao efeito total ( $B_1$ ) o que demonstra que o sistema de memória transacional não é mediador da relação e, portanto, a hipótese H8 não se confirma.

Ao incluir como preditor à orientação empreendedora, que também teve comprovada sua relação com o capital humano (H4), os coeficientes de regressão obtidos foram:  $B_1'= 0,183$  para CH e  $B_2= 0,098$  para OE, sendo o coeficiente de determinação ajustado  $R^2=0,6768$ . Nesta circunstância também o efeito direto ( $B_1'$ ) é significativo, permitindo descartar o efeito mediador da orientação empreendedora na relação do capital humano com o desempenho. Em consequência H9 tampouco se confirma.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em correspondência com o objetivo geral da pesquisa a investigação centrou-se na análise das associações entre o capital humano (CH), o capital estrutural (CE), o sistema de memória transacional (TMS) e a orientação empreendedora (OE) influenciando o desempenho organizacional (DO) dos escritórios de contabilidade. Com base no referencial teórico foram propostas nove hipóteses que postulavam as relações. Inicialmente fizeram-se algumas análises para saber se o gênero influenciava na percepção dos respondentes sobre os constructos. Os testes de comparações de médias efetuados com os somatórios das pontuações dadas aos itens retidos para as análises fatoriais não mostraram diferenças significativas para nenhum deles. Confirmada essa situação realizaram-se as análises para avaliar as hipóteses conjecturadas. Pela primeira se postulava que o CH tinha relação positiva com os quatro outros constructos. Cada uma das hipóteses estabelecidas foi comprovada através do estudo empírico empregando a modelagem em equações estruturais (MEE). Em todos os casos os coeficientes de covariação foram estatisticamente significativos.

Três outras hipóteses de pesquisa supõem que o CE, o TMS e a OE tinham efeito positivo no DO dos escritórios. Do mesmo modo que na relação do CH com o DO se comprovou para a amostra que essas relações se concretizam. Também nestas análises efetuadas com a MEE houve significância para os coeficientes de covariância calculados. Por fim, nas duas últimas hipóteses propostas se presumia que o TMS e a OE mediavam a relação do capital humano com o DO. Levando em consideração o tamanho da amostra a avaliação foi realizada usando o modelo de regressão, com o qual se comprovou que não existia mediação na relação com nenhum desses dois ativos intangíveis.

Sugere-se que novas pesquisas ampliem a base de dados para superar as limitações havidas e ainda analisar outros constructos importantes, como a capacidade absorptiva de conhecimentos.

## REFERÊNCIAS

- ACS, Z. J.; ARMINGTON, C. The impact of geographic differences in human capital on service firm formation rates. *Journal of Urban Economics*, v. 56, n. 2, 2004, pp. 244-278.
- AHANGAR, R. G. The relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical investigation in an Iranian company. *African Journal of Business Management*, v. 5, n. 1, 2011, pp. 88-95.
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 82, 2000, pp. 150-169.

- ARGOTE, L.; REN, Y.** Transactive memory systems: a microfoundation of dynamic capabilities. *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 8, 2012, pp. 1376-1382.
- ATO, M.; VALLEJO, G.** Los efectos de terceras variables en la investigación psicológica. *Anales de Psicología*, v. 27, n. 2, 2011, pp. 550-561.
- AUSTIN, J. R.** Transactive memory in organizational groups: the effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, 2003, pp. 866-878.
- BARON, R. M.; KENNY, D.** The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 51, n. 6, 1986, pp. 1173-1182.
- BERMAN, S. L.; DOWN, J.; HILL, C. W. L.** Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, 2002, pp. 13-31.
- BONTIS, N.** Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Review*, v. 3, n. 1, 2001, pp. 41-60.
- BONTIS, N.; et al.** The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, v. 17, n. 4, 1999, pp. 391-402.
- BONTIS, N.; KEOW, W. C. C.; RICHARDSON, S.** Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, v. 1, n. 1, 2000, pp. 85-100.
- CABRITA, M. R.** Capital intelectual e desempenho organizacional no sector bancário português. *Revista Brasileira e Portuguesa de Gestão*, v. 5, n. 1, 2006, pp. 76-85.
- CHAKRAVARTHY, B. S.** Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 5, 1996, pp. 437-447.
- CHURCHILL JR., G. A.** A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, v. 16, n. 1, 1979, pp. 64-74.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A.** Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, 1990, pp. 128-152.
- COLEMAN, J. S.** Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, v. 94, Supplement, 1988, pp. 95-120.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.** Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 1, 1989, pp. 75-87.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.** A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16, n.1, 1991, pp. 7-26.
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P.** Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 30, n. 1, 2006, pp. 57-82.
- CURADO, C.; BONTIS, N.** Managing intellectual capital: the MIC matrix. *International Journal of Knowledge and Learning*, v. 3, n. 2-3, 2007, pp. 316-328.
- DAVIDSSON, P.; HONIG, B.** The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, v.18, n. 3, 2003, pp. 301-331.
- De CASTRO, G. M.; SÁEZ, P. L.** Intellectual capital in high-tech firms: the case of Spain. *Journal of Intellectual Capital*, v. 9, n. 1, 2008, pp. 25-36.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; COVIN, J. G.** Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, v.18, n. 9, 1997, pp. 677-695.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S.** Intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, v. 30, n. 3, 1997, pp. 266-373.
- FARAJ, S.; SPROULL, L.** Coordinating expertise in software development teams. *Management Science*, v. 46, n. 12, 2000, pp. 1554-1568.
- FERNANDES, D. H.; SANTOS, C. P.** Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *RAE-eletrônica*, 2008, v. 7, n. 1.

- FINNEY, S. J.; DiSTEFANO, C. Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In: HANCOCK, G. R.; MUELEER, R. O. Structural equation modeling: a second course. Charlotte, NC: Information Age Publ., 2006.
- FLORIN, J. Is venture capital worth it? Effects on firm performance and founder returns. *Journal of Business Venturing*, v. 20, n. 1, 2005, pp. 113-136.
- FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P.; BEHR, A. Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. *Revista de Administração*, v. 47, n. 2, 2012, pp. 163-179.
- GINO, F.; *et al.* First get your feet wet: when and why prior experience fosters team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 111, 2010, pp. 93-101.
- GUNASEKARAN, A.; KOBU, B. Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications. *International Journal of Production Research*, v. 45, n. 12, 2007, pp. 2819-2840.
- HAIR Jr., J. F.; *et al.* Análise multivariada de dados. 6ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HELFAT, C.; *et al.* Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007.
- HOQUE, Z. Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. *The British Accounting Review*, v. 37, 2005, pp. 471-481.
- HUANG, C. C.; HUANG, T. J. Knowledge sharing and KM effectiveness in technology R&D teams: transactive memory system and team-based outcome expectations perspectives. *Proceedings of the 2007 IEEE IEEM*, 2007, pp. 2124-2128.
- HUANG, C. J.; LIU, C. J. Exploration for the relationship between innovation, IT and performance. *Journal of Intellectual Capital*, v. 6, n. 2, 2005, pp. 237-252.
- HUGHES, M.; MORGAN, R. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, v. 36, 2007, pp. 651-661.
- IGARASHI, D. C. C.; *et al.* A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. *RAUSP*, v. 43, n. 2, 2008, pp. 117-137.
- KLINE, R. B. Principles and practice of structural equation modeling. 3ª Edição. New York/London: The Guilford Press, 2011.
- LEWIS, K. Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, 2003, pp. 587-604.
- LEWIS, K.; HERNDON, B. Transactive memory systems: current issues and future research directions. *Organization Science*, v. 22, 2011, pp. 1254-1265.
- LOPES COSTA, J. A. Capital intelectual e desempenho organizacional no sector hoteleiro português (nut ii Lisboa). Tese (doutorado europeu), Universidad de Extremadura, Espanha, 2012.
- LUMPKIN, G. T.; COGLISER, C. C.; SCHNEIDER, D. R. Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 33, n. 1, 2009, pp. 47-69.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, v. 16, n. 5, 2011, pp. 429-451.
- LUMPKIN, G.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Journal*, v. 21, n. 1, 1996, pp. 135-172.
- McADAM, R.; BAILIE, B. Business performance measures and alignment impact in strategy: the role of business improvement models. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 9, 2002, pp. 972-996.
- McELROY, M. Social Innovation Capital. *Journal of Intellectual Capital*, v. 3, n. 1, 2002, pp. 30-39.
- MILLER, D. The Correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 29, n. 7, 1983, pp. 770-791.
- MULLENS, D. S. TMT characteristics that position family firms for success: examining the effects of human capital, non-familiness, entrepreneurial orientation, and transactive memory systems. Tese (Doctor of Philosophy), University of Texas at Arlington, EUA, 2013.

- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K.** Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 12, 2005, pp. 1228-1263.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T.** A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small- firm performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 24, n.1, 1996, pp. 27-43.
- PEREZ, M. M.; FAMÁ, R.** Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. *Revista Contabilidade e Finanças*, v. 17, n. 40, 2006, pp. 7-24.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.** Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. *In: Anais 23 Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração*, 1999.
- RAHMAN, S.** The role of intellectual capital in determining differences between stock market and financial performance. *International Research Journal of Finance and Economics*, v. 89, n. 1, 2012, pp. 46-77.
- RAUCH, A.; et al.** Entrepreneurial orientation and business performance: na assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 33, n. 3, 2009, pp.761-781.
- REN, Y.; CARLEY, K. M.; ARGOTE, L.** The contingent effects of transactive memory: when is it more beneficial to know what others know? *Management Science*, v. 52, 2006, pp. 671-682.
- ROBINSON, P. B.; et al.** attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship: theory & practice*, v. 15, n. 4, 1991, pp. 13-32.
- RUNYAN, R.; DROGE, C.; SWINNEY, J.** Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance? *Journal of Small Business Management*, v. 46, n. 4, 2008, pp. 567-588.
- SELEIM, A.; ASHOUR, A.; BONTIS, N.** Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies. *Management Decision*, v. 45, n. 4, 2007, pp. 789-801.
- SHARABATI, A-A.** A. the relationship between human capital and Jordanian Pharmaceutical organizations' business performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, v. 3, n. 1, 2013, pp. 260-279.
- SPENDER, J. C.; GRANT, R. M.** Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. 1, 1996, pp. 5-9.
- STEVENS, M. J.; CAMPION, M. A.** The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: implications for human resource management. *Journal of Management*, v. 20, n. 2, 1994, pp. 503-530.
- STEWART, T.** Capital intelectual: a nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K.** The New Organizational Wealth. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 1997.
- TEECE, D. J.** Dynamic capabilities and strategic management. New York: Oxford University Press, 2009.
- TEECE, D. J.** Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, 2007, pp. 1319-1350.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A.** Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, 1997, pp. 509-533.
- UNGER, J. M.; et al.** Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, v. 26, n. 3, 2011, pp. 341-358.
- VENKATRAMAN, N.** Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, v. 35, n. 8, 1989, pp. 942-962.
- WEGNER, D. M.** Transactive memory: a contemporary analysis of the group mind. In: **MULLEN, B.; GOETHALS, G. R.** (Eds), *Theories of Group Behavior*. New York: Springer-Verlag, cap. 9, 1986, pp. 185-208.
- WIKLUND, J., SHEPHERD, D.** Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, v. 20, n.1, 2005, pp.71-91.
- ZAHRA, S.; COVIN, J. G.** Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*. v. 10, 1995, pp. 43-58.
- ZOTT, C.** Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 2, 2003, pp. 97-125.