

## **DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO COM BASE EM ATIVOS INTANGÍVEIS: O CASO DA EMPRESA**

**X**

### **RESUMO**

O tema investigado nessa pesquisa corresponde aos ativos intangíveis como base para o desenvolvimento estratégico, com o objetivo de diagnosticar como os principais ativos intangíveis identificados pela organização podem colaborar para o planejamento estratégico. Para tanto, a teoria de base para a pesquisa versa sobre Visão Baseada em Recursos (VBR) associada à formação de ativos intangíveis. A pesquisa é caracterizada como do tipo estudo de caso aplicado Yin (2005). Para a triangulação, utilizou-se na coleta de dados de entrevista semiestruturada com dois acionistas e questionário com 16 colaboradores. Os resultados demonstraram que alguns recursos considerados imprescindíveis aos proprietários estavam sendo negligenciados e a falta de alinhamento estratégico colocava a organização em situação instável, ao fim foram desenvolvidas propostas de planejamento estratégico, buscando a máxima eficácia na utilização dos ativos intangíveis.

**Palavras-chave:** Ativos intangíveis; Desenvolvimento estratégico; Visão baseada em recursos.

## **STRATEGIC DEVELOPMENT BASED ON INTANGIBLE ASSETS: THE CASE OF COMPANY X**

### **ABSTRACT**

This research investigates intangible assets as a basis for strategic development, in order to diagnoses how main intangible assets identified by the organization can contribute to strategic planning. Therefore, the basic theory for the research deals with Resource-Based View (RBV) associated with the formation of intangible assets. According to Yin (2005), this research is characterized as an applied case study. For triangulation, we used a collection of semi-structured interview data with two shareholders and a questionnaire applied to 16 employees. The results showed that some features considered essential to the owners were being neglected and the lack of strategic alignment put the organization in an unstable situation. Strategic planning proposals were developed, seeking maximum efficiency in the use of intangible assets.

**Keywords:** Strategic Development; Intangible Assets; Resource-Based View.

**DESARROLLO ESTRATÉGICO CON BASE EN ACTIVOS INTANGIBLES: EL CASO DE LA EMPRESA****X****RESUMEN**

El tema de esta investigación corresponde a los activos intangibles como base para el desarrollo estratégico, con el objetivo de diagnosticar cómo los principales activos intangibles identificados por la organización pueden colaborar para la planificación estratégica. Para ello, la teoría de base para la investigación versa sobre Visión Basada en Recursos (VBR) asociada a la formación de activos intangibles. La investigación se caracteriza como del tipo estudio de caso aplicado Yin (2005), para la triangulación se utilizó en la recolección de datos de entrevista semiestructurada con dos accionistas y cuestionario con 16 colaboradores. Los resultados demostraron que algunos recursos considerados imprescindibles a los propietarios estaban siendo descuidados y la falta de alineación estratégica colocaba a la organización en una situación inestable, al final se desarrollaron propuestas de planificación estratégica, buscando la máxima eficacia en la utilización de los activos intangibles.

**Palabras clave:** Desarrollo Estratégico; Activos intangibles; Visión Basada En Recursos.

Igor Kenji Hilahata Cruz<sup>1</sup>  
Pang Lien Hsu<sup>2</sup>  
Fernanda Paola Butarelli Cruz<sup>3</sup>  
Delci Grapégia Dal Vesco<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - PPGA/UNIOESTE. Brasil. E-mail: [igor\\_kc88@hotmail.com](mailto:igor_kc88@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA/UNINOVE. Brasil. E-mail: [panghsu@hotmail.com](mailto:panghsu@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. Brasil. E-mail: [ferpaola\\_4@hotmail.com](mailto:ferpaola_4@hotmail.com)

<sup>4</sup> Doutora em Contabilidade e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB. Coordenadora do Programa de Pós Graduação da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. Brasil. E-mail: [delcigrape@gmail.com](mailto:delcigrape@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas necessitam, cada vez mais, criar estratégias que possam oferecer vantagem competitiva, ou necessitam, cada vez mais, de respostas eficazes diante das mudanças no atual mercado globalizado, sendo necessário acompanhamento do dinamismo dos fatores e das capacidades sobre como eles se originam e como se interagem, tal acompanhamento é crucial para as estratégias fundamentadas em competências básicas e aprendizado. Assim, as empresas precisam se ajustar aos ambientes que estão em mudança constante, aprender com os sucessos e fracassos e realizar experimentos para implementar estratégias que permitam inovação contínua (Fernandes, 2006). Fernandes (2006) ainda argumenta que a micro e as pequenas empresas estão descobrindo também que o sucesso na implantação de estratégias pelas grandes empresas resulta da competência em analisar e compreender profundamente características do seu ambiente de negócios.

Diante desse panorama, a compreensão do seu ambiente organizacional abarca achar os ativos que são os mais cruciais para vantagem competitiva da organização, principalmente os ativos intangíveis e, posteriormente, a formulação das estratégias, ou seja, o que se pode ser feito para alavancar tais variáveis, sendo assim, o trabalho apresentado busca compreender as estratégias utilizadas na formação de ativos intangíveis, por meio da Visão Baseada em Recursos (VBR). E para tal se forma a pergunta: Como os principais ativos intangíveis identificados pela organização podem colaborar para o planejamento estratégico?

Sob o enfoque teórico-empírico, este estudo justifica-se na premissa de que o modelo da Visão Baseada em Recursos disponibiliza uma técnica, que possibilita conhecer e mensurar os ativos, uma vez que, em busca de vantagem competitiva, os empresários continuamente procuram conhecer sua organização, para melhorar seus processos e atender as expectativas dos seus clientes. Há algum tempo, os ativos intangíveis vêm sendo tratados com importância estratégica para a organização, nesse contexto técnicas e ferramentas que buscam conhecer e mensurar esses ativos foram desenvolvidas e vêm sendo aplicadas nas empresas.

Nesse contexto, procura-se, com base nesse modelo de Aaker (1989), identificar os ativos mais relevantes para a organização a partir de identificação de recursos importantes para o sucesso e fracasso, utilizando-se a análise Swot, para, posteriormente, selecionar os ativos do modelo de Mills, Platts, Bourne e Richards (2002) e, por fim, foram feitos desenvolvimento e implementação de estratégias e planos de ação de acordo com os dados levantados pela análise SWOT e pela RBV junto com a gerência da organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Visão Baseada em Recursos (RBV)

A visão baseada em recursos visualiza os recursos da organização em uma perspectiva guiada internamente para externamente, com a finalidade de se atingir uma vantagem competitiva sustentável, utiliza de recursos essenciais e diferenciais, que, geralmente, oferecem obstáculos para serem copiados (Santos; Gohr e Cruz, 2011). Nessa perspectiva é importante que a organização consiga visualizar os recursos que possuem alto valor à empresa e que são diferenciais à competitividade da empresa, e que, principalmente, a empresa saiba desenvolvê-los e aprimorá-los de forma a consolidar uma vantagem competitiva.

Mas, para isso, primeiramente, a organização precisa reconhecer quais são seus recursos, que segundo Barney (2001) são todos os ativos, capacidades, processos e características organizacionais, além de conhecimentos gerenciados por ela. Para Barney (2001), os recursos sofrem diferenciação de uma empresa para outra e sua transferência não pode ser realizada sem oneração. Isso se deve ao fato de que os recursos são influenciados direta ou indiretamente pelo meio ambiente organizacional que nunca será igual de uma empresa para outra.

Sanches e Machado (2014) corroboram, ao evidenciar que se deve perceber como os recursos e as capacidades da organização interagem entre si de acordo com seus contextos, de forma que demonstram a importância de selecionar os recursos que são estratégicos na alavancagem dos resultados, ou seja, empresas que se engajam no levantamento de seus recursos e suas capacidades terão potencialmente uma melhor visão do cenário organizacional, auxiliando, dessa forma, na identificação de lacunas de melhorias existentes. Apesar de parecer algo simples na teoria, utilizar a visão baseada em recursos na prática pode ser algo desafiador à empresa, pois isso exigirá uma boa gestão de seus processos e negócios, um autoconhecimento profundo para que as análises sejam feitas corretamente.

Com o objetivo de auxiliar na praticidade do RBV Grant (1991) propôs um modelo de análise estratégica enquanto Mills, Platts e Bourne (2003) desenvolveram uma metodologia de análise de recursos e competências aliados ao desenvolvimento de estratégias, avaliando o grau de importância de cada recurso.

A metodologia utilizada nesse trabalho é baseada na proposta de Mills et al. (2002), os quais defendem primeiramente a categorização dos recursos e, posteriormente, uma análise por categoria dos recursos. Eles consideram essa categorização importante pela facilidade de visualização por pessoas que não estejam envolvidas no processo e para diminuir a probabilidade de que alguma categoria seja

desconsiderada na análise. Trabalhos realizados por Penrose (1968), Wernerfelt (1984) já consideravam a análise de recursos intangíveis dentro da RBV e, seguindo nessa linha de raciocínio, a partir das pesquisas feitas por Sanches e Machado (2014) identificou-se que os recursos que se destacam como fonte de vantagem competitiva sustentável numa organização são aqueles considerados intangíveis, como o know-how, relacionamento entre funcionários, cultura organizacional. Assim, será realizado de forma análoga neste trabalho, diferenciando-se desses trabalhos, assim como de Mills et al. (2002) ao analisar cada recurso intangível considerado como diferencial, separadamente e não por categorias.

## 2.2 Ativos intangíveis

Os ativos intangíveis em geral, como marcas, patentes e capitais intelectual são únicos, ou seja, possuem características singulares que podem resultar em diferencial para a organização e gerar vantagem competitiva (Perez, Famá, 2006).

Cañibano, Garcia-Ayuso, Sanchez, Chaminade, Olea e Escobar (1999) consideram que os ativos intangíveis se originam de características intrínsecas às pessoas, enquanto Kayo (2002) argumenta que os ativos intangíveis podem ser fruto de características intrínsecas à organização em interação com seus ativos tangíveis. Dessa forma, as características ligadas aos ativos intangíveis podem ser naturais às pessoas ou podem surgir de sua experiência em relacionamentos interpessoais e também de sua vivência no meio em que vivem e trabalham, de forma que nenhuma organização terá um ativo intangível com características idênticas à outra organização, pois as pessoas e o meio em que trabalham serão diferenciados em cada lugar. Ainda seguindo a linha de pensamento de Kayo (2002), pode-se dizer que o ativo intangível, apesar de ser uma fonte de vantagem competitiva, necessita da matéria-prima que seria o ativo tangível, pois sem ele pouco poderia ser realizado.

De acordo com Hendriksen e Van Breda (1999), os ativos intangíveis, como qualquer ativo gera uma expectativa de ganho futuro, logo se deve ter certo cuidado em avaliar certo recurso organizacional como um ativo intangível, uma vez que para isso, este recurso deve gerar um ganho futuro, o que demanda esforços da empresa, de forma a transformar esses recursos em ativos.

Os ativos intangíveis há muito têm mostrado sua importância na prática dos negócios. No dia-a-dia, colaboradores de todos os níveis da organização podem visualizar o valor desses ativos, e, além disso, várias pesquisas práticas também já comprovaram essa importância, como nas pesquisas realizadas por Nonaka e Takeuchi (1995), que já naquela época afirmaram que o bom desempenho das empresas estava ligado à geração e proliferação de conhecimento, fosse ele tácito ou explícito. Teh, Kayo e Kimura (2008)

observam os ativos intangíveis como uma fonte de vantagem competitiva, que auxilia um ganho de mercado e/ou crie barreiras que dificulte a ação ou entrada de concorrentes.

Kayo et. al. (2006) visualizam os ativos intangíveis como uma fonte de vantagem competitiva em uma estratégia de diferenciação, devido à singularidade dos recursos humanos em envolvimento com seu meio de trabalho. Apesar de não ser algo novo e da importância que ganhou nos últimos anos, o entendimento e gestão dos ativos intangíveis ainda é algo pouco difundido nas organizações, especialmente nas de pequeno e médio porte, nas quais muitas vezes esses recursos são valorizados, mas não há o conhecimento de como realizar sua gestão.

González e Rodríguez (2011) argumentam que muitas empresas consideram os ativos intangíveis como os mais importantes da organização e que tem permitido, além de uma vantagem competitiva, a rentabilidade e sustentabilidade de seus negócios nos curtos e médios prazos. Para Lev (2001), a valorização desses ativos se deve ao crescimento da tecnologia da informação e da concorrência entre as empresas, o que para Perez e Famá (2006) tem colaborado para retirar o valor de diferenciação dos ativos tangíveis.

Mais especificamente Francini (2002) elenca o ativo intangível conhecimento como um importante meio para se obter uma vantagem competitiva e para Damodaran (2007) o grande diferencial nas organizações pode estar no conhecimento gerado dentro delas, que é a fusão dos conhecimentos explícitos ou tácitos de todos que pertencem a este meio. Desta forma é importante que a empresa não apenas crie uma grande quantidade e qualidade de conhecimento dentro de sua organização, mas que também elabore meios que sistematizem e retenham-no e que consigam realmente transformar esses conhecimentos em um ativo, ou seja, um ganho futuro à empresa.

Contudo, não se pode simplesmente afirmar que o conhecimento organizacional é um dos principais ativos intangíveis das organizações, pois para isso a empresa realmente necessita fazer com que esse recurso se torne um ativo que traga lucros financeiros à empresa. Neste pensamento, Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que a criação de conhecimento deve passar por uma inovação contínua para que se obtenha uma vantagem competitiva, o que realmente torna esse recurso um ativo, pois a vantagem competitiva gera lucros financeiros à empresa.

De acordo com os resultados das pesquisas feitas por Tseng et. al. (2013), o capital intelectual possui impacto significativo no desempenho financeiro das empresas como também influencia nas estratégias das organizações, fato do qual corroboram Rexhepi, Ibraimi e Veseli (2013) ao confirmarem, por pesquisas empíricas, a forte influência da experiência e do conhecimento nas estratégias organizacionais, bem como a importância da habilidade do pensamento

estratégico dos gestores e a habilidade dos funcionários de executarem as estratégias, o que demonstram o grau de importância desses ativos intangíveis na vantagem competitiva organizacional. Não há uma padronização sobre as categorias do capital intelectual. Contudo há

um consenso entre os autores quanto a distinção entre as categorias que são os recursos oriundos de recursos internos e externos ou ainda em recursos de capital intelectual e recursos de capital estrutural, como por exemplo, os listados na Tabela 1.

**Tabela 1** - Categorias de capital intelectual

CATEGORIAS DE CAPITAL INTELECTUAL SEGUNDO ALGUNS AUTORES			
Brooking (1996)	Sveiby (1998)	Edvinsson e Malone (1997)	Kayo (2002)
Ativos de Mercado	Estrutura externa	Capital Humano	Ativos Humanos
Ativos Humanos	Estrutura interna	Capital Estrutural	Ativos de Inovação
Ativos de Propriedade Intelectual	Competências dos funcionários	-	Ativos Estruturais
Ativos de Infra-Estrutura	-	-	Ativos de Relacionamento

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2014)

Nesse trabalho, a categorização utilizada é a proposta por Edvinsson e Malone (1997), dividindo o capital intelectual em capital humano: conhecimento, experiência, capacidade de inovação e habilidade dos recursos humanos, além dos valores, cultura e filosofia de uma organização. e capital estrutural: equipamentos de informática, *software*, bancos de dados, patentes, marcas registradas, entre outros recursos que pertencem à empresa e podem ser negociados por ela. Este capital tem o objetivo de dar o suporte necessário ao capital humano.

### 2.3 Estratégia

Robbins (2000, p. 98) afirma que quase todas as organizações enfrentam incerteza, e muitos ambientes são bastante dinâmicos, por conta dessa incerteza, surgiu a necessidade de gastar tempo e recursos no planejamento das empresas e formulação de estratégias a fim de sobreviver no mercado. A evolução da nossa sociedade, já de alguns anos, vem se baseando cada vez mais na tecnologia e no conhecimento, culminando com altos níveis de competitividade e uma crescente quantidade de informações a serem monitoradas. Segundo Marcial e Costa (2001), estão cada vez mais difíceis o preparo e a definição de estratégias que possam minimamente garantir a sobrevivência das empresas, devido ao fato de as variáveis que caracterizam esses novos ambientes competitivos gerarem incerteza ambiental, causando uma obsolescência das metodologias de definição de estratégias baseadas em análise de tendências.

Diante disso, ativo intangível, como o conhecimento, é um elemento-chave para uma organização, apesar de ser de natureza tácita e particular, devendo identificar e avaliar novas práticas de gestão organizacional a fim de, além de criar novas maneiras de converter o conhecimento em riquezas,

transformar a organização em uma rede de conhecimento, para obter diferencial competitivo por meio de interesses comuns integrados (Obregon, Dziekaniak, Vanzin, 2012). Os autores ainda sugerem que os ativos intangíveis são essenciais para o desenvolvimento organizacional, mesmo que não exista ainda um consenso na sua definição, sobre o tema de gestão de conhecimento, por causa das várias variáveis que os interferem, mas que, pelas teorias, é possível identificar que o conhecimento é disseminado com o processo de aprendizagem e com o envolvimento das pessoas sustentado pela tecnologia de informação e comunicação (Obregon, Dziekaniak, Vanzin, 2012).

### 2.4 Análise Swot

O objetivo da análise de oportunidades e ameaças externas é avaliar que a empresa consegue aproveitar oportunidades e evitar ameaças ao se deparar com um ambiente externo incontrolável, como a flutuação de preços, desestabilização política, transições sociais, mudanças em leis, entre outros. Enquanto o propósito da análise de forças e fraquezas internas é de avaliar como a organização realiza seus trabalhos internos, tais como o gerenciamento, eficiência do trabalho, pesquisa e desenvolvimento, entre outros. Dessa forma, se usada de forma correta, a análise Swot pode prover uma boa base para o sucesso em formulação de estratégias (Chang, Huang, 2006).

Alves et. al. (2007) revelam que a análise Swot é amplamente usada, seja para empresas, como para produtos e serviços, mesmo que haja defeitos, tais como a sua subjetividade de julgamento e também da dificuldade de discernir os fatores internos e externos à organização, mas que permitem, por meio de uma matriz, a situação atual da empresa de forma fácil e rápida, como pode ser observado na Figura 1.

	Favorável	Desfavorável
Fatores Internos da organização	Pontos Fortes - Strengths	Pontos Fracos - Weaknesses
Fatores Externos da organização	Oportunidades - Opportunities	Ameaças - Threats

**Figura 1** - Matriz Swot

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2014)

Ainda mais, o uso da abordagem Swot de análise, em vez de simples análise de conteúdo ou discurso, permite uma análise qualitativa mais bem estruturada de problemas predefinidas, assim sendo os fatores internos e externos devem ser bem definidos anteriormente à análise Swot, as forças são aspectos internos positivos controlados pela organização ou país, enquanto as oportunidades são possibilidades oferecidas pelo ambiente externo que podem ser utilizadas para aperfeiçoar as forças e reduzir as fraquezas. Similarmente, as fraquezas são aspectos internos negativos, enquanto as ameaças são problemas ou limitações externas que podem impedir o sucesso da organização (Fertel et. al. 2013).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia segue o modelo proposto por Aaker (1989), que sugere uma rota para o desenvolvimento sustentável de vantagem competitiva baseada em ativos. Primeiramente, na identificação de recursos importantes para o sucesso e fracasso, foi

utilizada a análise Swot. Em segundo lugar, a seleção desses ativos foi feita a partir do modelo de Mills et. al. (2002). E em terceiro lugar foi analisado o desenvolvimento e a implementação de estratégias e planos de ação, de acordo com os dados levantados pela análise Swot e pela RBV junto com a gerência da organização. A pesquisa teve como base o modelo de Mills et. al. (2002), pois esse modelo faz a análise dos recursos conforme o valor, sustentabilidade e versatilidade destes. O modelo SWOT, foi escolhido para analisar os pontos fracos e fortes internamente e para visualizar as oportunidades e ameaças que direcionarão a estratégia a ser adotada pela empresa no final do trabalho. Na segunda etapa, utilizou-se a visão baseada em recursos, mais especificamente o modelo adaptado de Mills et al. (2002), filtrando, primeiramente, os recursos intangíveis que foram considerados como pontos fortes dentro da organização e analisando-os conforme seu valor, sustentabilidade e versatilidade de forma mais detalhada.

A Tabela 2 mostra o modelo proposto por Mills et al. (2002), adaptado para essa pesquisa de forma a melhorar a análise dos recursos intangíveis.

Tabela 2 - Adaptação do Modelo Mills et. al. (2002)

CRITÉRIOS	SIGNIFICADO
<b>Valor</b>	Um recurso é considerado valioso quando contribui consideravelmente para o valor percebido pelo cliente, gerando um incremento na lucratividade como consequência. Um recurso valioso é aquele que confere uma vantagem competitiva para a empresa, possibilitando aproveitar oportunidades e afastar ameaças. Recursos raros ou escassos tendem a ter um valor maior.
<b>Sustentabilidade</b>	Um recurso é sustentável quando seu valor pode ser mantido ao longo do tempo. Para ser sustentável, o recurso deve ser de difícil imitação, seja pelo fato de os concorrentes não o reconhecerem ou por ele ter sido desenvolvido em circunstâncias específicas da história da organização. A sustentabilidade também é aumentada pela sua dificuldade de substituição por outros recursos, sendo que a situação ideal seria quando nenhum outro recurso conseguisse garantir as mesmas vantagens competitivas que ele garante.
<b>Versatilidade</b>	Um recurso versátil pode ser transferido para outros produtos e mercados, ou mesmo, para outros negócios. Parte da premissa de que o conhecimento contido em um recurso pode ser utilizado de outras maneiras que vão além de sua aplicação atual e que podem ser igualmente vantajosas. Um recurso versátil não depende muito de outros recursos complementares, não está vinculada a nenhuma região geográfica e também não necessita de muito tempo para ser transferido. Outro fator que contribui para aumentar a versatilidade é o grau de conhecimento explícito que se tem sobre o recurso, seja documentado ou codificado de outras formas.

Fonte: Santos, Gohr e Cruz (2011), baseado em Mills et al. (2002)

Dessa forma, a avaliação dos três critérios – valor, sustentabilidade e versatilidade dos recursos é feita separadamente, usando-se de perguntas objetivas

e pontuando-as, primeiramente o valor dos recursos, conforme ilustrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Modelo de avaliação do recurso

VALOR DO RECURSO	PONTUAÇÃO				
	1	2	3	4	5
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Quantos concorrentes já possuem o mesmo recurso?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum
Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?	Muito abaixo da média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável

Fonte: Santos, Gohr e Cruz (2011), baseado em Mills et al. (2002)

Na Tabela 4, é elencada a forma de avaliação em relação ao critério de sustentabilidade dos recursos organizacionais.

Tabela 4 - Modelo de sustentabilidade do valor do recurso

SUSTENTABILIDADE DO RECURSO	PONTUAÇÃO				
	1	2	3	4	5
Com que facilidade os concorrentes podem adquirir este recurso?	Muito facilmente	Com certa facilidade	Com certa dificuldade	Difícilmente	O recurso único
Quanto tempo demora para se obter um retorno financeiro sobre este recurso?	< 1 mês	1 – 6 meses	6 – 24 meses	2 – 5 anos	> 5 anos
Qual seria o percentual de faturamento para adquirir tal recurso?	< 0,5%	0,5 – 1%	1 – 5%	5 – 20%	> 20%
Qual a taxa de depreciação desse recurso?	< 50% ano	30 – 50%	15 – 30%	5 – 15%	< 5%
Sua vantagem pode ser substituída por outro recurso?	Completamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícilmente	De forma alguma

Fonte: Santos, Gohr e Cruz (2011), baseado em Mills et al. (2002)

Por fim, a versatilidade dos recursos da organização é avaliada de acordo com as perguntas apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Modelo de versatilidade do valor do recurso

VERSATILIDADE DO RECURSO	PONTUAÇÃO				
	1	2	3	4	5
O recurso pode ser transferido para outros serviços e unidades da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente
Este recurso depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferido?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente
Este recurso está vinculado a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo
Quanto tempo demoraria para reproduzir este recurso em outra parte da organização?	> 5 anos	2 – 5 anos	6 – 24 meses	1 – 6 meses	< 1 mês
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir este recurso?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente

Fonte: Santos, Gohr e Cruz (2011), baseado em Mills et al. (2002)

O questionário de análise foi elaborado pelos autores utilizando a plataforma de criação de formulários do google e disponibilizado para que os colaboradores respondessem de forma anônima durante o expediente da loja. Não houve contato direto entre os autores e os colaboradores da empresa, sendo enviado apenas um e-mail para a conta corporativa da empresa a qual todos pudessem ter acesso, fornecendo algumas explicações básicas sobre o preenchimento do questionário e a intenção da pesquisa. O questionário

foi respondido em um período de quase duas semanas e obteve um nível de resposta de 80%, sendo respondido por 16 dos 20 colaboradores.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Caracterização da organização

A organização em estudo se trata de uma ótica de pequeno porte fundada em 2002 da qual possui cinco estabelecimentos, três unidades na cidade de Dourados, 01 em Fátima do Sul e 01 em Deodápolis, todas elas localizadas no estado de Mato Grosso do Sul. A empresa possui atualmente dois sócios, cinco gerentes – das quais três também atendem as vendas e dois são exclusivamente administrativas – e treze vendedores, totalizando 20 colaboradores ao todo, e possui como produto principal as armações para óculos de grau, além de óculos de sol e relógios. Na época em que a organização foi fundada, em Dourados, a cidade possuía 14 estabelecimentos concorrentes e, após 12

anos, atualmente, possui em torno de 40, somente nesta cidade, porém há de se ressaltar que o público-alvo da empresa abrange até 120 km de distância da cidade, possuindo, dessa forma, vários clientes originários de cidades ao redor de Dourados.

### 4.2 Análise Swot

O primeiro passo para criar vantagens competitivas, seguindo a metodologia, é a etapa da análise Swot em relação aos seus ativos, para tal, realizaram-se entrevistas com os dois sócios da organização, perguntando-os sobre suas opiniões em relação aos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa, assim, na Tabela 6 são mostrados os pontos levantados pelo sócio número 1.

**Tabela 6 - Análise Swot do sócio número 1**

SÓCIO NÚMERO 1	
<b>Pontos fortes</b>	Atendimento (sinceridade, honestidade)
	Qualidade dos produtos
	Relacionamento com cliente (proximidade)
	Imagem/Referência
	Perfil dos funcionários de acordo com a visão e os valores da empresa
<b>Pontos fracos</b>	Propaganda/Marketing
	Deficiência de profissionais especializados (a maioria foi treinada dentro da loja)
	Deficiência de treinamento para os funcionários (falta de empresas especializadas)
<b>Oportunidades</b>	Investir em mão de obra especializada (contratação ou treinamento)
	Investimento em marketing/propaganda
	Investir visual (em coisas que chamem atenção) na fachada da loja e também interno
<b>Ameaças</b>	Alta taxa de impostos
	Concorrência desleal

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2015)

Na Tabela 7 são demonstrados os resultados da análise Swot, segundo o sócio número 2.

**Tabela 7 - Análise Swot do sócio número 2**

SÓCIO NÚMERO 2	
<b>Pontos fortes</b>	Atendimento
	Conhecimento
	Empatia
	Ambiente
	Opções de produtos
<b>Pontos fracos</b>	Poderia ter um contato maior com os clientes
	Falta uma pós-venda com qualidade que se possa quantificar o grau de satisfação do cliente com o serviço e o produto oferecido.
<b>Oportunidades</b>	Qualificar os fornecedores, hoje são muitos. Definir aqueles que realmente têm rentabilidade e giro.

## Desenvolvimento Estratégico com Base em Ativos Intangíveis: O Caso da Empresa X

	Investimento em marketing <i>online</i> .
	Treinamento e qualificação dos funcionários.
	Criar plataforma <i>e-commerce</i> .
	Melhorar as carteiras de créditos para diminuïrem o volume de boletos e migrarem para cartões de crédito.
<b>Ameaças</b>	Indefinições na área de impostos atual política, hoje tudo que se compra tem que se pagar antecipado e isso acaba impactando no seu capital de giro.
	A inadimplência também tem aumentado (cheques e boletos)
	As grandes redes hoje são as maiores ameaças.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2015)

Há de se notar que nem todas as características levantadas pelos sócios são consideradas como um ativo intangível, dessa maneira, foram identificados e

destacados os itens referentes aos ativos intangíveis, como também foram classificados conforme seu tipo, mostrado na Tabela 8.

**Tabela 8** -Tipos de ativos intangíveis da organização

		<b>Categoria (Tipo de capital)</b>
<b>1</b>	Qualidade do atendimento	Humano
<b>2</b>	Conhecimento dos funcionários	Humano
<b>3</b>	Relacionamento com cliente	Humano
<b>4</b>	Empatia com cliente	Humano
<b>5</b>	Imagem da loja (visão do cliente)	Humano
<b>6</b>	Imagem da loja (estrutura física)	Estrutural
<b>7</b>	Ambiente	Estrutural
<b>8</b>	Perfil dos funcionários de acordo com a visão e os valores da empresa	Humano
<b>9</b>	Nível de profissionalização dos funcionários	Humano
<b>10</b>	Treinamento e qualificação dos funcionários	Humano
<b>11</b>	Serviços pós-venda	Humano
<b>12</b>	Investimento em marketing/propaganda	Humano

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2015)

Com base nos recursos identificados, foi possível prosseguir para o próximo passo do estudo, que foi a análise dos recursos intangíveis identificados, anteriormente, segundo a visão baseada em recursos.

#### 4.2 Análise VBR

Para a análise dos recursos intangíveis identificados pelos sócios na análise Swot, foi realizado um estudo em duas vertentes, uma de acordo

com a visão dos sócios e a outra conforme a visão dos colaboradores, de forma a se obter um comparativo entre essas duas visões, para que se pudesse obter uma análise imparcial.

Para uma melhor análise, foi adotado o sistema de pontuação utilizado por Santos, Gohr e Cruz (2011), conforme exemplo da avaliação do valor de um recurso na Tabela 9, os itens variam de uma pontuação de 1 a 5 em uma escala crescente de importância do item.

Tabela 9 - Exemplo de mensuração do valor do recurso da organização

VALOR DO RECURSO	PONTUAÇÃO				
	1	2	3	4	5
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo
Quanto concorrentes já possuem o mesmo recurso?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum
Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?	Muito abaixo da média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável

Fonte: Adaptado de Mills et al, 2002

Nos casos em que a resposta foi “não sabe” ou “não se aplica”, sua pontuação foi desconsiderada e para que a comparação dos resultados não fosse

prejudicada, foi utilizada a uma fórmula para ajuste da pontuação de forma a padronizá-la, conforme Figura 2.

$$\frac{\text{Total de questões (5)}}{\text{Total de questões válidas (n)}} \times \text{Soma da pontuação das questões válidas}$$

Figura 2 - Fórmula de ajuste de pontuação

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Utilizou-se a mesma fórmula para correção de pontuação para os casos em que não havia o total de cinco questões, como foi o caso da análise de sustentabilidade e versatilidade no questionário adaptado aos colaboradores, de forma que a comparação entre as pontuações não fosse prejudicada. Também foi utilizada a escala de pontuação proposta por Santos, Gohr e Cruz (2011), na qual a variação mínima de cinco pontos e máxima de 25 pontos, foi dividida em cinco níveis:

- Muito baixa: 5 a 8 pontos; Baixa: 9 a 12 pontos; Média: 13 a 17 pontos; Alta: 18 a 21 pontos; e Muito alta: 22 a 25 pontos.

Para os casos em que a pontuação se apresentou em forma decimal, foi estabelecido o arredondamento para o primeiro número inteiro inferior a este. As avaliações dos recursos com as pontuações ponderadas por cada sócio seguem abaixo, bem como a média entre estas avaliações. Foi proposto neste artigo além dos critérios usualmente utilizados na análise valor, sustentabilidade e versatilidade (VBR), um quarto critério, calculado pela média destes três critérios, utilizado para medir o grau de vantagem competitiva do recurso para a empresa em questão. Este critério foi adotado para análise das tabelas da

análise VBR, descrito apenas como vantagem competitiva.

#### 4.2.1 Análise VBR pelos proprietários

Para a realização da análise, segundo a VBR, pelos proprietários, foram realizadas entrevistas virtuais contendo questionários fechados e coleta de informações de forma aberta relacionadas com a análise dos recursos, com o objetivo de entender melhor a situação da empresa. Devido à longa duração das entrevistas, estas foram separadas em três partes para cada proprietário, para não prejudicar a coleta das informações devido ao cansaço e tempo disponível dos entrevistados. As entrevistas tiveram uma duração total de mais 10 horas, sendo alguns trechos gravados com a autorização dos entrevistados, para posterior análise. Após realizar as entrevistas e aplicar os questionários, foram montadas as tabelas de pontuação dos recursos conforme os critérios propostos. Com base nessas entrevistas e questionários, foi feita uma média entre as pontuações dos dois sócios, para que, desta forma, pudessem ser utilizadas como comparação com a avaliação feita pelos colaboradores, conforme Tabela 10.

**Tabela 10** - Pontuação de avaliação média entre os dois sócios

Recurso	Descrição	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade	Vantagem competitiva
1	Qualidade no atendimento	21,0	15,0	19,0	18,0
2	Conhecimento técnico dos funcionários	19,0	15,0	18,0	17,0
3	Relacionamento e empatia com cliente	19,0	17,0	17,0	18,0
4	Imagem da loja na percepção dos <i>stakeholders</i>	18,0	17,0	18,0	17,0
5	Ambiente e aparência física da loja	17,0	12,0	21,0	16,0
6	Perfil do funcionário alinhado à visão e aos valores da empresa	20,0	15,0	18,0	17,0
7	Treinamento e qualificação dos funcionários	19,0	15,0	19,0	18,0
8	Qualidade dos serviços pós-venda	20,0	14,0	19,0	18,0
9	Marketing (Publicidade e Propaganda)	16,0	12,0	18,0	15,0

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015)

Dessa forma, de acordo com os cinco níveis de categorização propostos por Santos, Gohr e Cruz (2011), as pontuações ponderadas pelos sócios

pueram ser classificadas, conforme demonstra Tabela 11.

**Tabela 11** - Avaliação média de acordo com os cinco níveis de categorização realizada pelos dois sócios

Recurso	Descrição	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade	Vantagem competitiva
1	Qualidade no atendimento	Alto	Média	Alta	Alta
2	Conhecimento técnico dos funcionários	Alto	Média	Alta	Média
3	Relacionamento e empatia com cliente	Alto	Média	Média	Alta
4	Imagem da loja na percepção dos <i>stakeholders</i>	Alto	Média	Alta	Média
5	Ambiente e aparência física da loja	Médio	Baixa	Alta	Média
6	Perfil do funcionário alinhado à visão e aos valores da empresa	Alto	Média	Alta	Média
7	Treinamento e qualificação dos funcionários	Alto	Média	Alta	Alta
8	Qualidade dos serviços pós-venda	Alto	Média	Alta	Alta
9	Marketing (Publicidade e Propaganda)	Médio	Baixa	Alta	Média

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015)

De acordo com a análise conjunta dos sócios, mostrada na tabela 11 dos 9 recursos elencados, apenas 4 apresentaram uma vantagem competitiva alta, sendo que todos estes obtiveram a mesma pontuação (18) e ainda que esta pontuação era a mínima para enquadramento neste nível de categorização. Estes itens foram: a) Qualidade no atendimento; b) Relacionamento e empatia com cliente; c) Treinamento e qualificação dos funcionários; e d) Qualidade dos serviços pós-venda. Percebe-se também que todos estes recursos são sustentados pelos colaboradores da empresa.

#### 4.2.1 Análise VBR pelos colaboradores

Para realizar a análise VBR dos recursos destacados anteriormente pelos sócios na análise Swot, foram destacadas e alteradas algumas perguntas dos questionários propostos por Mills et al. (2002), de forma a simplificar a análise por todos os colaboradores e focar nas informações que estão disponíveis a estes e que poderiam contribuir de forma mais significativa. Os autores visualizaram a necessidade de adaptação do questionário, principalmente pelo fato de este ser realizado

virtualmente, de forma anônima e sem contato direto com o entrevistador, não permitindo desta forma que o entrevistado pudesse tirar dúvidas durante o período de resposta ao questionário.

Para a avaliação dos colaboradores, foram selecionados alguns recursos considerados ligados mais

diretamente à linha de frente do negócio e nos quais sua visão e percepção poderiam contribuir à análise da VBR. Os recursos selecionados e avaliados pelos colaboradores seguem na Tabela 12.

**Tabela 12** - Recursos intangíveis selecionados para análise VBR segundo os colaboradores

RECURSO	DESCRIÇÃO
1	Qualidade no atendimento
2	Conhecimento técnico dos funcionários
3	Relacionamento e empatia com cliente
5	Ambiente e aparência física da loja
7	Treinamento e qualificação dos funcionários

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015)

Com isso, foram analisadas as pontuações médias dos colaboradores, já em relação às pontuações médias avaliadas pelos sócios, ilustrada na Tabela 13, assim como as categorizações, de acordo com os critérios de cada recurso, demonstrados na Tabela 14. É importante lembrar que alguns recursos avaliados apenas pelos sócios foram descartados nessa análise para que esta fosse possível. Afim de facilitar a visualização das principais diferenças de pontuações

entre as avaliações médias dos colaboradores e dos sócios, foi montada uma tabela com a diferença percentual de pontuação para cada critério de cada recurso, a qual não foi calculada em módulo, mas sim pela pontuação dos sócios dividida pela pontuação dos colaboradores, ou seja, quando a diferença percentual for positiva, a pontuação maior foi dada pelos sócios e quando esta for negativa, a pontuação foi mais alta na avaliação dos colaboradores.

**Tabela 13** - Comparação da pontuação colaboradores x sócios

Descrição	COLABORADORES				SÓCIOS			
	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade	Vantagem competitiva	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade	Vantagem competitiva
Qualidade no atendimento	22	18	14	18	21	15	19	18
Conhecimento técnico dos funcionários	20	18	15	18	19	15	18	17
Relacionamento e empatia com cliente	21	19	15	18	19	17	17	18
Ambiente e aparência física da loja	20	15	15	17	17	12	21	16
Treinamento e qualificação dos funcionários	19	17	15	17	19	15	19	18

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015)

**Tabela 14** - categorizações de acordo com os critérios de cada recurso colaboradores x sócios

Descrição	Colaboradores				Sócios			
	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade	Vantagem competitiva	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade	Vantagem competitiva
Qualidade no atendimento	Muito alto	Alta	Média	Alta	Alto	Média	Alta	Alta
Conhecimento técnico dos funcionários	Alto	Alta	Média	Alta	Alto	Média	Alta	Média
Relacionamento e empatia com cliente	Alto	Alta	Média	Alta	Alto	Média	Média	Alta
Ambiente e aparência física da loja	Alto	Média	Média	Média	Médio	Baixa	Alta	Média
Treinamento e qualificação dos funcionários	Alto	Média	Média	Média	Alto	Média	Alta	Alta

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015)

Comparando-se a diferença percentual entre as pontuações feitas pelos sócios em relação aos colaboradores, se têm os resultados da Tabela 15.

**Tabela 15** - Diferença porcentual entre as pontuações avaliadas pelos sócios e colaboradores

COLABORADORES x SÓCIOS					
Recurso	Descrição	Valor	Sustentabilidade	Versatilidade	Vantagem Competitiva
1	Qualidade no atendimento	-4,55%	-16,67%	35,71%	0,00%
2	Conhecimento técnico dos funcionários	-5,00%	-16,67%	20,00%	-5,56%
3	Relacionamento e empatia com cliente	-9,52%	-10,53%	13,33%	0,00%
5	Ambiente e aparência física da loja	-15,00%	-20,00%	40,00%	-5,88%
7	Treinamento e qualificação dos funcionários	0,00%	-11,76%	26,67%	5,88%
<b>MÉDIA</b>		<b>-6,81%</b>	<b>-15,12%</b>	<b>27,14%</b>	<b>-1,11%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015)

E ao realizar a análise comparativa das avaliações realizadas pelos colaboradores e pelos sócios pode-se chegar a algumas conclusões, em primeiro lugar, a média da diferença das pontuações dadas pelos sócios no critério sustentabilidade, foi de 15,12% menor do que a avaliação dada pelos colaboradores, demonstrando que estes consideram que nos recursos avaliados a facilidade de imitação de um concorrente é mais difícil do que na avaliação dos sócios. Como os recursos avaliados estão ligados diretamente à atuação das atividades dos colaboradores, esta diferença pode indicar uma supervalorização dos colaboradores em suas atividades ao se compararem com os concorrentes ou o oposto, ou

seja, uma subvalorização dos colaboradores pelos proprietários, ao compará-los com a concorrência.

Em segundo lugar o ocorrido no critério sustentabilidade, ocorreu de forma inversa no critério versatilidade, no qual, em média, os proprietários avaliaram com uma pontuação média de 27,14% maior do que a avaliação dos colaboradores. O que pode sugerir que os proprietários podem não possuir uma facilidade tão grande quanto a avaliada por eles mesmos para a reprodução dos recursos em outras filiais, ou então, novamente pode ter havido uma supervalorização dos colaboradores em sua autoavaliação, considerando que a dificuldade para se encontrar funcionários no mesmo nível de qualidade e

treiná-los é bem mais difícil do que na visão dos proprietários.

Por último a diferença média de avaliação no critério vantagem competitiva foi de pouca diferença percentual (1,11%), devido ao equilíbrio das diferenças de avaliações nos outros três critérios. Em relação a este critério ainda, pode-se verificar que nos recursos “Conhecimento técnico dos funcionários” e “Treinamento e qualificação dos funcionários”, houve uma inversão nas categorizações, sendo que os colaboradores avaliaram este primeiro como uma alta vantagem competitiva e os proprietários como média, e no segundo recurso mencionado, os colaboradores avaliaram como uma vantagem competitiva média para este recurso e os sócios como uma vantagem competitiva alta. Estas inversões de categorização podem corroborar com o pensamento de supervalorização dos colaboradores por sua experiência e competência profissional ou pela subvalorização dos funcionários pelos proprietários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo de caso, foram focados os recursos intangíveis da organização, com o pensamento de que estes são estratégicos para ela, principalmente pelo fato de se tratar de um comércio, onde o contato com o cliente e o impacto desse relacionamento são intensos para a organização. Buscou-se neste artigo expandir o foco usual da VBR, trazendo à tona também a visão dos colaboradores da organização e confrontando-a com a visão dos proprietários, mostrando algumas divergências de pensamento entre eles. Pode-se verificar que algumas divergências de opiniões entre colaboradores e proprietários que podem indicar uma supervalorização dos colaboradores por seu trabalho e experiência ou então uma subvalorização dos proprietários do nível de capacitação de seus colaboradores.

Apesar de a loja X se destacar na região em que atua pela boa qualidade de seus recursos ligados diretamente ao contato com seu cliente final, para que esta possa manter e até mesmo superar o nível de qualidade atual é essencial o investimento em profissionalização, valorização profissional e plano de carreira aos seus colaboradores. Nas entrevistas realizadas, os sócios demonstraram certo receio em investir na profissionalização de seus funcionários e depois perder esse investimento com a saída destes para concorrentes.

Apesar deste risco sempre existir, este não pode se tornar um motivo para que não haja um investimento em treinamentos que aumentem a capacidade e conhecimento de seus colaboradores dentro do ramo de atuação, para que não venham a perder o mercado conquistado para seus concorrentes. Para isso é importante que, junto com a profissionalização de seus funcionários, venha também a valorização e plano de carreira, que, apesar de não se

algo fácil em pequenas empresas, é algo necessário. Também é importante que se avaliem os pontos fortes e os fracos na opinião dos colaboradores de se trabalhar na loja X, identificando as possíveis oportunidades de melhoria.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (1989) Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 91-106.
- Alves, I., Rezende, S.O., Oliveira, O.J.N., Drees, C., Santana, R. (2007) Aplicação do modelo e análise Swot no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte. *Anuário Estatístico dos Transportes*, 6, 01-18.
- Barney, J. B. (2001) Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, (27), 643-650.
- Cañibano, L., Garcia-Ayuso, M., Sanchez, P., Chaminade, C., Olea, M., Escoba, R., Gloria, C (1999) Measuring intangibles. Spanish case study. Autonomous University of Madrid.
- Chang, H. H., Huang, W. C. (2006) Application of a quantification Swot analytical method. *Mathematical and computer modelling*, 43, 158-169.
- Damodaran, A. (2007) *Avaliação de empresas*. (2 ed.) São Paulo: Makron Books.
- Edvinsson, L., Malone, M. S. (1997) *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business.
- Francini, W. S. (2002) A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. *RAE-eletrônica*, 1(1).
- Fertel, C., Bahn, O., Vaillancourt, K., Waub, J. P. (2013) Canadian energy and climate policies: a Swot analysis in search of federal/provincial coherence. *Energy Policy*, 63, 1139-1150.
- González, P. G; Rodríguez, T. B. (2011) Gerenciando intangibles em empresas de software aplicando el proceso de análisis por jerarquias y el cuadro de mando integral. *Revista de la facultad de ciencias económicas de la universidad militar Nueva Granada*, 19(2), 89-104.

- Grant, R. M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hendriksen, E. S., Van Breda, M. F. (1999) *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Kayo, E.K. (2002) *A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível intensivas*. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP.
- Kayo, E. K., Kimura, H., Martin, D.M.L., Nakamura, W.T. (2006) Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Revista administração contemporânea*, 10(3), 73-90.
- Lev, B. (2001) *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Washington: Brookings Institution Press.
- Marcial, E.C., Costa, A.J.L. (2001) O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva? Anais do Encontro da Anpad, 25. Campinas.
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M., Richards, H. (2002) *Competing through competences*. New York: Cambridge University Press.
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M. (2003) Applying resource based theory: methods, outcomes and utility for managers. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(2), 148-166.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.
- Obregon, R. F. A., Dziekaniak, G. V., Vanzin, T. (2012) A emergência da gestão do conhecimento para ancorar a excelência organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(1), 218-227.
- Penrose, E. T. (1968) *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Perez, M. M., Famá, R. (2006) Ativos intangíveis e o desempenho financeiro. *Revista Contabilidade & Finanças*, (40), 7 – 24.
- Rexhepi, G., Ibraimi, S., Veseli, N. (2013) Role of intellectual capital in creating enterprise strategy. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 75, 44-51.
- Robbins, Stephen P. (2000) *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Sanches, P. L. B., Machado, A. G. C. (2014). Estratégias de inovação sob a perspectiva da resource-based view: análise e evidências em empresas de base tecnológica. *Gestão & Produção*, 21(1), 125-141.
- Santos, L. C., Gohr, C. F., Cruz, I. K. H. (2011) Avaliação de recursos estratégicos em empresas hoteleiras de um município sul-mato-grossense. *Revista Brasileira de Estratégia*, 4(3), 231-243.
- Teh, C. C., Kayo, E. K., Kimur A, H. (2008) Marcas, patentes e criação de valor. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(1), 86-106.
- Tseng, K. A., Lan, Y. W., Lu, H. C., Chen, P. Y. (2013) Mediation of strategy on intellectual capital and performance. *Management Decision*, 51(7), 1488-1509.
- Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(1), 171-180.
- Yin, R. K. (2005) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.