



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS -UNICAMP

FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS - FCA



GUSTAVO AKIRA KAWAKAMI

**COMPETITIVIDADE ESTRATÉGICA
A PARTIR DE RECURSOS INTANGÍVEIS**

Limeira

2021



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS – UNICAMP

FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS – FCA



GUSTAVO AKIRA KAWAKAMI

**COMPETITIVIDADE ESTRATÉGICA
A PARTIR DE RECURSOS INTANGÍVEIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como
requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção pela
Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade
Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Brandão Fischer

Limeira

2021

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

K179c Kawakami, Gustavo Akira, 1999-
Competitividade a partir de recursos intangíveis / Gustavo Akira Kawakami. –
Limeira, SP : [s.n.], 2021.

Orientador: Bruno Brandão Fischer.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Estratégia empresarial. 2. Competitividade. I. Fischer, Bruno
Brandão, 1983-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências
Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: Competitiveness from intangible resources

Titulação: Bacharel em Engenharia de Produção

Banca examinadora:

Bruno Brandão Fischer [Orientador]

Data de entrega do trabalho definitivo: 02-07-2021

Autor: Gustavo Akira Kawakami

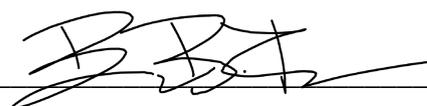
Título: “Competitividade estratégica a partir de recursos intangíveis”

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia de Produção

Título: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: 02/07/2021

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Bruno Brandão Fischer – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Prof. Dr. Anibal Tavares de Azevedo – Coordenador
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.



Prof. Dr. Bruno Brandão Fischer
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos vão principalmente para minha família, que sempre me deu todo o suporte necessário para que eu conseguisse fazer um trabalho bem feito e com a qualidade exigida. Eles me propiciam um ambiente muito benéfico para que eu desempenhe meu melhor trabalho possível.

Ademais, meus amigos foram cruciais para o desenvolvimento deste estudo, com destaque para Mateus Luna e Tales Colombini, que contribuíram diretamente para o estudo ao fornecer informações a respeito de seus respectivos trabalhos, o que acarretou em um trabalho mais embasado. Além dos meus diversos outros amigos que sempre me apoiaram e me auxiliaram ao longo do projeto.

Por fim, e não menos importante, o meu orientador, professor Bruno Brandão Fischer, que desde o começo sempre me apoiou e me ajudou nos aspectos necessários para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade acerca do tema de estratégia empresarial.

Ter tido a oportunidade de realizar esse trabalho foi uma ótima maneira de consolidar um pouco dos meus estudos e de finalizar um ciclo com um estudo do qual tenho muito orgulho de ter desenvolvido.

“Plantar é bom, colher é melhor, mas ambos exigem disposição, decisão e atitudes com honestidade.”

Paulo Samuel

KAWAKAMI, Gustavo Akira. Título: Competitividade estratégica a partir de recursos intangíveis. Ano 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação de Engenharia de Produção.) - Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2021.

RESUMO

Este trabalho buscou entender mais a fundo o impacto que alguns recursos intangíveis possuem no desempenho e resultados de algumas organizações. Objetivou-se analisar quais são as prioridades das empresas quando se trata de valorização dos recursos intangíveis, que atualmente possuem uma importância ainda maior sobre os ativos tangíveis, que antes eram mais valorizados no mercado corporativo. Para isso, foram realizadas pequenas entrevistas com alguns colaboradores de 3 empresas com perfis, tamanhos e segmentos diferentes de forma a consolidar a teoria desenvolvida na revisão de literatura. O resultado obtido foi a identificação de que realmente os recursos intangíveis atualmente desempenham um papel crucial na performance positiva das corporações. Assim sendo, verifica-se a grande influência que os recursos intangíveis atualmente possuem nas estratégias das instituições ao redor do mundo a fim de garantir vantagens competitivas mais sustentáveis.

Palavras-chave: Recursos intangíveis. Estratégia. Vantagens competitivas. Impacto.

KAWAKAMI, Gustavo Akira. Título: Competitividade estratégica a partir de recursos intangíveis. Ano 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação de Engenharia de Produção.) - Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2021.

ABSTRACT

This work sought to understand more deeply the impact that some intangible resources have on the performance and results of some organizations. The aim was to analyze what are the priorities of companies when it comes to valuing intangible resources, which currently have an even greater importance over tangible assets, which were previously more valued in the corporate market. To achieve this result, small interviews were carried out with some employees of 3 companies with different profiles, sizes and segments in order to consolidate the theory developed in the literature review. The result obtained was the identification that intangible resources actually play a crucial role in the positive performance of organizations. Therefore, there is a great influence that intangible resources currently have on the strategies of institutions around the world in order to ensure more sustainable competitive advantages.

Keywords: Intangible resources. Strategy. Competitive advantages. Impact.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REVISÃO DE LITERATURA	12
3. METODOLOGIA	22
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
4.1. Resultados Amazon	25
4.2. Resultados Johnson & Johnson	32
4.3. Resultados Dr Consulta	39
4.4. Resultados Gerais	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios, a humanidade tem ciência que a competição é uma das mais poderosas armas a fim de melhorar alguns aspectos, pessoas, processos existentes (PORTER, 1998). Esse fenômeno pode ser visto nos mais diversos setores – atletas, países, empresas, crianças.

No ecossistema corporativo, a feroz competição está se tornando cada vez mais presente no cotidiano das instituições, visto que existem cada vez mais empresas surgindo e querendo obter uma posição favorável no mercado. Diante deste cenário, a competição pode servir como um grande fator motivacional para as empresas evoluírem (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Portanto, as organizações estão em busca de maneiras de se diferenciar no mercado perante uma alta concorrência, através das vantagens competitivas. Essa superioridade pode ocorrer de diversas formas, desde um maior poderio financeiro até uma tecnologia disruptiva no mercado (MOTTA, 1995).

Entretanto, com a globalização e rápida disseminação de informações por conta da internet, ficou mais difícil de se criar vantagens sustentáveis, uma vez que muitas estratégias bem sucedidas no passado se tornaram replicáveis. Além disso, algumas das antigas noções de sucesso que permeavam o cenário das empresas, como um custo baixo e uma alta qualidade nos produtos ou serviços se tornaram apenas um pré-requisito para que a empresa existisse no mercado. Logo, a busca incessante por inovações e novas vantagens se tornou o grande segredo do sucesso (STAL, 2010).

Dentre as possíveis vantagens a serem criadas, as empresas possuem recursos tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são aqueles que podem ser vistos e quantificados, como equipamentos de produção, fábricas, entre outros. Já os recursos intangíveis são ativos que estão enraizados no histórico da empresa e foram acumulados com o tempo e não podem ser quantificados como os ativos tangíveis, as rotinas organizacionais, o conhecimento, marca, ativos humanos são exemplos desses bens organizacionais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

O aumento da importância dos recursos intangíveis diante dos tangíveis pode ser considerada a maior mudança de mentalidade nas últimas décadas. De acordo com John

Kendrick, os ativos intangíveis desempenharam um papel imprescindível no crescimento da economia norte-americana na década de 90. Enquanto em 1929, a proporção do capital comercial tangível em relação ao intangível era 70% para 30%, atualmente essa proporção se inverteu para 30% e 70% respectivamente (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

O impacto relativo dos ativos intangíveis sobre o valor das empresas pode variar por diversos motivos: setor de atividade, ciclo de vida do produto ou serviço, entre outros. Por exemplo, no ramo de bens de consumo, o *branding* da organização exerce uma grande influência sobre o mercado, enquanto que em uma empresa de serviços, os recursos humanos têm um papel mais relevante sobre os demais ativos (KAYO, 2006).

Diante deste crescimento vertiginoso dos ativos intangíveis dentro das corporações, o presente trabalho busca desenvolver uma análise teórica das estratégias que as empresas podem desenvolver em relação aos seus ativos intangíveis, para entender mais a fundo o papel que eles desempenham e qual o impacto deles no resultado das empresas. Ademais, este estudo busca entender como tornar essas competências em vantagens sustentáveis para as organizações a fim de que o uso assertivo desses bens acarrete em benefícios a longo prazo para as instituições.

A pesquisa consistiu em abordar duas perspectivas a respeito do impacto e da influência dos recursos intangíveis nas corporações. A primeira vertente consta em um estudo secundário, que possui uma visão mais estratégica, de forma a avaliar os números das principais empresas do mundo, de acordo com alguns estudos. A outra óptica da análise recaiu sobre uma abordagem mais focada no cotidiano de 3 empresas: *Amazon, Johnson & Johnson, Dr Consulta*. Diante disto, verificou-se uma associação positiva entre o sucesso das empresas com o investimento que elas possuem em seus recursos intangíveis.

O trabalho em questão possui seis partes: Introdução, Revisão de literatura, Metodologia, Resultados e Discussão, Considerações finais e Referências bibliográficas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Diante de um contexto no qual as empresas estão nessa busca feroz por vantagens competitivas sustentáveis, o professor americano, Jay Barney foi pioneiro no desenvolvimento da Visão Baseada em Recursos, ou VBR. Essa perspectiva tem foco nos recursos e nas capacidades controladas por uma empresa como fontes de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Como o autor mesmo caracteriza, os recursos são “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos, etc; controlados por uma empresa que possibilitam que ela crie e siga estratégias eficazes”. E os recursos podem ser classificados em quatro categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Recursos financeiros inclui todo o dinheiro proveniente de qualquer fonte que as empresas utilizam para criar e programar suas estratégias. Esse capital pode ser próprio, ou de empreendedores, acionistas, credores e bancos.

Recursos físicos contempla todas as estruturas físicas que a organização possui, como as plantas, equipamentos, localização geográfica, acesso a matéria prima são alguns exemplos desse tipo de recurso. Para tornar mais palpável o entendimento, a localização geográfica do Wal-Mart pode ser considerada um recurso físico, uma vez que a instituição possui retornos maiores em suas operações rurais e não em suas operações urbanas e competitivas.

Recursos humanos consistem em todos os artefatos que permeiam a mão de obra da organização, entre eles: experiência, julgamento, treinamento, inteligência, relacionamentos de cada um dos funcionários da empresa. E todos os empregados são humanos valiosos e não apenas aqueles de alto escalão, afinal, “uma empresa é feita por pessoas e não processos e ferramentas” (frase difundida pelos gurus da metodologia *Agile*).

Possuir os funcionários como aliados é uma das maiores forças de algumas das maiores entidades do mundo, vide a empresa Johnson & Johnson, que coloca os funcionários e a saúde/qualidade de vida deles em primeiro lugar. Durante as férias de verão de 2021, começaram a ser implementados os *Summer Fridays*, quando os funcionários podem ter suas sextas-feiras mais livres e sem tantas responsabilidades de reuniões e tarefas do trabalho. Essa medida foi implementada pela multinacional com o intuito de valorizar seus empregados e

também, como uma preocupação com a saúde mental deles, principalmente em um contexto de quarentena social.

Por fim, os recursos organizacionais são caracterizados pela interação de um grupo de pessoas, incluindo sistemas formais e informais de processos, controle, planejamento e coordenação que existem na empresa. Além disso, a cultura e a reputação da instituição entram em pauta neste segmento. Como já citado acima, a reputação da empresa pode ser simbolizada pela marca, ou *branding* que ela determinada organização possui na cabeça dos seus consumidores, atributo presente nas maiores marcas mundiais, *Nike, McDonalds, Apple*.

Na Tabela 1 foram descritos os tipos de recursos de acordo com Barney e Hesterly (2007).

Tabela X: descrição dos recursos nas quatro categorias: financeiros, físicos, individuais, organizacionais

Tipos de recursos	Exemplos
Financeiros	Dinheiro de qualquer fonte (acionistas, credores, banco).
Físicos	Tecnologia física – planta, equipamentos, localização geográfica, acesso a matéria prima.
Individuais	Treinamento, experiência, julgamento, talento, conhecimento, inteligência, relacionamentos
Organizacionais	Estrutura formal, sistemas formais e informais de planejamento, controle e

	coordenação, relações informais entre grupos da empresa, cultura, reputação.
--	--

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007)

De acordo com Barney e Hesterly (2007), a Visão Baseada em Recursos possui duas suposições que permeiam toda a teoria desenvolvida pelos professores.

1. Empresas possuem diferentes capacidades e recursos, mesmo que estejam competindo no mesmo segmento de atuação, conhecida também como suposição da *Heterogeneidade*.
2. Algumas dessas diferenças entre as empresas podem ser duradouras em comparação às outras organizações, denominada de suposição da *Imobilidade de Recursos*.

Esses dois pressupostos somados permitem explicar mais os motivos que algumas empresas obtêm vantagens competitivas duradouras sobre as competidoras do segmento em questão. Isso só é possível graças a essas diferenças entre os recursos valiosos de cada instituição (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Inicialmente proposto por Barney (1991), o modelo *VRIO* permite que as empresas façam análises assertivas de forma a identificar as forças e fraquezas internas que podem ou não gerar vantagens competitivas sustentáveis. O modelo *VRIO* diz respeito a quatro critérios que devem ser levados em consideração ao analisar os recursos e capacidades de uma instituição: as questões do *Valor*, da *Raridade*, da *Imitabilidade* e da *Organização*.

O critério de *Valor (V)* busca avaliar se aquele recurso ou capacidade de fato é valioso para a organização, ou seja, ele deve melhorar a eficiência ou eficácia da empresa. Apesar de os bens não serem inerentemente valiosos ou não valiosos, cada empresa deve mapear seus recursos de valor, pois ele depende de diversos fatores, como público, segmento, momento. Existem algumas ferramentas que auxiliam as organizações nesse processo, a principal delas, mapear a cadeia de valor para identificar os recursos e capacidades potencialmente valiosos (BARNEY, 1991).

A questão da *Raridade (R)* consiste em entender se aquele recurso valioso é raro no ramo de atuação, ou seja, se aquele recurso ou capacidade é controlado por poucos competidores ou por muitos deles. Afinal, de acordo com Barney (1991), quanto mais raros os recursos, maiores as chances daquilo se tornar uma vantagem competitiva diante dos concorrentes. Não é necessário que todos esses ativos sejam raros, contudo, a partir do momento que as organizações possuem paridade competitiva, ela precisa desses recursos raros para, mesmo que temporariamente, obtenha essas vantagens.

Uma empresa pode dispor de diversos recursos e capacidades valiosas e raras. Entretanto, isso garantirá uma vantagem temporária. A fim de garantir vantagens competitivas sustentáveis, as instituições buscam desenvolver recursos difíceis de serem imitados, seguindo o terceiro critério, a *Imitabilidade (I)*. Essa questão pode ser alcançada caso as empresas que não possuem esses bens enfrentam desvantagem de custo para obter ou desenvolver essas fontes de vantagens competitivas sustentáveis. Geralmente tem quatro razões para alguns recursos serem de difícil imitação: condições históricas únicas; ambiguidade causal (não se sabe a origem daquela vantagem); complexidade social (vantagens obtidas através de relações sociais); patentes (BARNEY, 1991).

O último critério do modelo *VRIO* é da *Organização (O)*, que avalia se a empresa está organizada para explorar o máximo potencial competitivo de seus recursos. Uma empresa pode possuir recursos valiosos, raros e difíceis de serem imitados, todavia, se a empresa não estiver organizada quanto aos seus processos, sistemas formais, estruturas, ela não conseguirá usufruir do máximo potencial dessas competências existentes (BARNEY, 1991).

O modelo *VRIO* deve ser entendido como um conjunto de fatores que devem ser levados em consideração para avaliar a competitividade de mercado da empresa, visto que possuir uma capacidade ou recurso apenas *Valioso* ou *Valioso e Raro* ou até *Valioso, Raro e não imitável* não irá garantir à empresa uma vantagem competitiva sustentável. Isso decorre do fato de que todos os critérios em questão são cruciais para que a organização tenha estrutura e aparatos para potencializar todos os ativos que ela detém (BARNEY, 1991).

A Tabela 2 resume a análise e busca entender a situação vigente da organização com relação aos seus recursos/ capacidades e quais seus possíveis impactos diante do mercado e sua competitividade.

Tabela 2: impacto dos critérios do Modelo *VRIO* em uma organização

O recurso ou capacidade é Valioso ?	O recurso ou capacidade é Raro ?	O recurso ou capacidade é Custoso de imitar ?	O recurso ou capacidade é Explorado pela organização ?	Consequências competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	Não	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	Não	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007)

Portanto, verifica-se que as entidades possuem seus ativos classificados nessas quatro vertentes (financeiro, físico, pessoas, organizacional). Para Barney (1991), intrínseco a todas essas classificações, está o fato de cada um deles poder ser caracterizado entre *tangível e intangível*. Neste estudo, o foco será no segundo tipo de bens, os intangíveis, que consistem naqueles recursos que não podem ser mensurados, como os tangíveis.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), os recursos intangíveis são caracterizados como ativos que estão enraizados na história da companhia, foram acumulados ao longo do tempo e não podem ser quantificados como os ativos tangíveis. Atualmente, alguns dos recursos mais valiosos das empresas são intangíveis, como: marca, conhecimento, cultura organizacional, capacidade, processos bem estruturados, talento dos colaboradores, patentes, inteligência de mercado, entre outros.

Para se compreender melhor o conceito de recursos intangíveis, a Taxonomia 3 apresenta alguns exemplos deste tipo de ativo. Kayo (2006) propõe a classificação dos ativos intangíveis em 4 famílias.

Tabela 3: exemplos de recursos intangíveis

Família dos recursos	Exemplos de ativos intangíveis
Ativos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> · Conhecimento, talento, habilidade, experiência, capacidade dos colaboradores da empresa; · Treinamentos e desenvolvimento; · Administração superior e empregados chave; · Valorização dos empregados; · Entre outros.
Ativos de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> · Patentes; · Fórmulas secretas; · Pesquisa e Desenvolvimento; · <i>Know how</i>; · Entre outros.

<p>Ativos Estruturais</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Processos bem estruturados (produção, tomada de decisão); · Cultura organizacional; · Valorização do risco/erro; · Banco de dados; · Inteligência de mercado; · Sistemas de informação e administrativos; · Entre outros.
<p>Ativos de Relacionamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Marcas (<i>branding</i>); · Direitos (de obras, softwares, de exploração); · <i>Trademark</i>; · Contratos e relacionamento com clientes, fornecedores; · Entre outros.

Fonte: Adaptado de Kayo (2006)

O maior interesse das corporações pelos recursos intangíveis pode ser embasado em dois principais pilares do mundo hodierno, a competição entre as empresas e o desenvolvimento da tecnologia de informação. O processo de globalização e as facilidades criadas pelo comércio eletrônico intensificaram a competição empresarial, estreitando margens e exigindo uma maior qualidade de cada *player* do mercado, de forma a se diferenciarem. (LEV, 2001).

Ainda segundo Lev (2001), a relação entre *market value/ book value* aumentou de 1 para 6 entre 1980 e 2001 (das empresas que compõem o S&P500). O *Market value* se caracteriza

como sendo aquele calculado com base na cotação das ações dessas empresas no mercado. Já o *book value* consiste no valor patrimonial das organizações, refletido pela contabilidade da instituição, que mede os recursos tangíveis da companhia.

De acordo com Parr (1991), essa maior disparidade entre as duas métricas se deve ao fato de que nesse período, os ativos intangíveis começaram a ter sua devida importância na geração de valor para os acionistas, de certa forma negligenciado o valor agregado do patrimônio tangível das empresas (*book value*).

Alinhado à Visão Baseada em Recursos (VBR) de Barney (1991), os recursos tangíveis geralmente não cumprem todos os requisitos indicados pela *VRIO*, portanto, podem não garantir uma vantagem sustentável diante dos concorrentes. E a singularidade dos intangíveis têm atraído as organizações. Uma ilustração desse maior destaque dado aos intangíveis é o fato de que em 1929, a proporção do capital comercial tangível em relação ao intangível era 70% para 30%, atualmente essa proporção se inverteu para 30% e 70% respectivamente (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Portanto, devido a uma competitividade cada vez mais feroz e com maior velocidade de compartilhamento de informações no mundo, o investimento das empresas em recursos intangíveis deve ser uma das grandes prioridades das corporações. A tarefa de atrelar todos os ativos da empresa, sejam eles tangíveis ou intangíveis, com a busca pela potencialização das competências da instituição é um dos grandes segredos que as organizações atuais possuem no cotidiano delas. Ademais, cabe também a empresa em questão saber discernir e utilizar em prol do seu crescimento próprio esses recursos e capacidades, tudo isso intrínseco à estratégia da instituição (BARNEY, 1991).

A criação e a gestão dos recursos intangíveis dentro de uma empresa é um processo muito a longo prazo. Como citado por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), os recursos intangíveis estão enraizados na empresa há um longo tempo e é algo que é difícil ser mensurado. Por isso, é algo que vai sendo consolidado internamente desde a criação da empresa até os dias atuais, pois é um movimento extremamente orgânico e natural ao longo do ciclo de vida daquela organização. Por exemplo, os ativos intangíveis de uma empresa não podem ser comprados por uma concorrente.

Atualmente, é possível ver que as maiores corporações do mundo criam valor a partir de recursos intangíveis. De acordo com a pesquisa da Forbes (2020), as 5 empresas com maior

valor de mercado ao final de 2020 foram: Apple (\$241 B), Google (\$207 B), Microsoft (\$163 B), Amazon (\$135 B), Facebook (\$70 B). Essas instituições citadas acima não se destacam devido aos ativos tangíveis, mas sim devido ao seu conhecimento, propriedade intelectual, capital humano, patentes e principalmente marcas.

Em um cenário de pandemia, o valor dos ativos intangíveis se tornou ainda mais imprescindível para as organizações. Por exemplo, uma empresa que tem grande parte dos seus recursos em máquinas ou plantas físicas, perderam muita vantagem competitiva em um contexto de distanciamento social. Nas circunstâncias atuais, uma empresa que valoriza bem seus funcionários, priorizando a saúde mental, o bem estar de seus colaboradores pode ter seus resultados potencializados diante da concorrência devido a essas preocupações intangíveis em um cenário muito instável e adverso.

A Tabela 4 embasada em alguns estudos, como da Brand Finance (2020), Ross (2021), Kenton (2021), demonstra alguns exemplos de recursos intangíveis de algumas das empresas mais icônicas do mercado.

Tabela 4: exemplos de recursos intangíveis nas empresas

Empresas	Valor total dos intangíveis/ Valor das empresas (%)	Ativos intangíveis das empresas
Apple	94%	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento agregado pelos funcionários; • Inovação constante; • Marca (<i>Brand recognition</i>)
Coca Cola	90%	<ul style="list-style-type: none"> • Marca (<i>Brand recognition</i>) • <i>Relação com fornecedores</i>
AB Inbev	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Patentes

		<ul style="list-style-type: none"> • Processos muito bem definidos • Relação com fornecedores
Johnson & Johnson	102%	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional; • Patentes
Microsoft	93%	<ul style="list-style-type: none"> • Talento dos colaboradores; • Inovação constante.
Amazon	96%	<ul style="list-style-type: none"> • Área de P&D muito desenvolvida; • Processos muito bem definidos; • Cultura organizacional de excelência.

Fonte: Autoria própria com base em Brand Finance (2020), Ross (2021), Kenton (2021)

Os recursos intangíveis são tão valorizados no mercado atual que, de acordo ainda com a pesquisa da Brand Finance (2020), a relação entre Valor dos recursos intangíveis pelo Valor da Empresa das 10 maiores empresas tem uma média de 89,7%. Alguns exemplos desses números podem ser vistos na Tabela X.

De acordo com um estudo da Brand Finance (2020) chamado “*Global Intangible Finance Tracker: an annual review of the world's intangible value*”, o valor dos recursos intangíveis das 10 maiores empresas do mundo está ao redor US\$10,8 trilhões (mensurado em primeiro de Setembro de 2020). Enquanto que no início do ano de 2020, essa soma era de cerca de US\$7,2 trilhões, o que corrobora ainda mais com a maior relevância dos recursos intangíveis dentro das empresas e do mercado como um todo.

3. METODOLOGIA

Primeiramente, realizou-se a revisão de literatura que consistiu na definição de recursos intangíveis a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR); no entendimento do modelo de avaliação do Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO); na apresentação de exemplos de recursos intangíveis nas maiores empresas universais; no impacto trazido pelos recursos intangíveis para a boa performance de algumas organizações.

A partir da revisão de literatura, foram definidos os focos de estudo para que a análise se tornasse a mais assertiva possível e que englobasse diferentes perspectivas para tornar o trabalho mais completo.

De acordo com Yin (2001), a preparação para realizar o estudo de caso é tido como parte crucial da realização do estudo de caso de fato. Um protocolo eficiente pré estudo de caso aumenta a confiabilidade no estudo de caso, uma vez que garante um maior esforço dispendido a respeito da melhor forma para a coleta de dados.

Assim, para a coleta de dados, foram escolhidas 3 empresas para colher informações acerca do tema estudado “Competitividade a partir dos Recursos intangíveis”. Essas informações serão adquiridas através de conversas com funcionários dessas organizações em questão: *Amazon, Doutor Consulta, Johnson & Johnson*. Essas instituições foram escolhidas devido a diversos aspectos que corroboram para a análise, dentre eles:

- Empresas de diferentes portes;
- Empresas com cultura organizacional diferentes;
- Empresas de segmentos variados;
- Empresas de diferentes épocas;
- Empresas com objetivos diversos.

As corporações abordadas devem possuir características diferentes com o intuito de analisar a importância dos recursos intangíveis nos resultados das empresas independentemente *do segmento, época fundada, objetivos, portes* delas.

Com o objetivo de coletar informações sobre o gerenciamento dos recursos intangíveis dentro das empresas citadas acima, foi pensado em um roteiro de perguntas idênticas a serem feitas às diferentes pessoas. Desse modo, cria-se um padrão de reflexões, que permite a

avaliação da gestão desses ativos pelas empresas em questão sem considerar outras nuances das instituições que podem interferir no desenvolvimento da análise. A elaboração das perguntas se deu após o cruzamento de informações teóricas, obtidas na Revisão de Literatura, com o entendimento pessoal de forma a abordar as duas perspectivas a fim de se obter resultados mais pertinentes para ser feita a análise. Afinal, as maiores pesquisas foram realizadas a partir das perguntas corretas.

É importante ressaltar que antes de fazer as perguntas aos entrevistados, foi feita uma breve definição de recursos intangíveis a serem considerados, a fim de evitar complicações quanto às interpretações de cada indivíduo participante. A definição trazida para cada um deles foi a seguinte: “os recursos intangíveis são caracterizados como ativos que estão enraizados na história da companhia, foram acumulados ao longo do tempo e não podem ser quantificados como os ativos tangíveis. Esse tipo de ativo não é algo palpável como os tangíveis são”. Ademais, foram apresentados alguns exemplos de ativos intangíveis com o intuito de tornar o conceito algo universal a todos os envolvidos.

Antes da realização das conversas, tanto a definição quanto as próprias perguntas foram enviadas para as pessoas. Essa ação permite que elas se preparem previamente e também compilem outras informações necessárias com outros colaboradores da empresa que podem tornar o estudo ainda mais assertivo.

As perguntas pensadas para os entrevistados foram listadas a seguir:

1. Quais os recursos intangíveis mais valorizados dentro da empresa que você trabalha?
2. Quais ações no dia a dia de trabalho confirmam a valorização desses recursos intangíveis por parte companhia?
3. Por que você acredita que a empresa investe nesses recursos? Quais os resultados você acredita que a empresa quer alcançar com esses aspectos?
4. Como você acredita que a empresa utiliza desses recursos para garantir uma vantagem competitiva e se diferenciar perante os concorrentes?
5. Qual a sua perspectiva diante dessa abordagem da empresa?

As conversas com os entrevistados foram feitas através da plataforma do *Google Meets* nas respectivas datas e horários: 10/06 10:00; 19/06 18:00; 25/06 19:00.

As conversas foram gravadas por meio do celular a fim de ser possível estudar a conversa e as respostas dadas durante a análise e compilação dos dados.

Depois de coletados esses dados qualitativos, eles foram compilados no *Microsoft Word 2016* para melhor entendimento da relação entre os recursos intangíveis dentro das empresas e como elas são geridas de maneira a aumentar as vantagens competitivas da entidade. Os resultados desta amostra são de extrema importância para avaliar quais são os recursos intangíveis mais valorizados dentro das empresas, como as empresas tangibilizam esses recursos no cotidiano delas e de forma geral, qual é a ótica de um funcionário da organização a respeito dessa estratégia traçada pela instituição.

Além disso, na análise dos resultados é importante alinhar o gerenciamento desses ativos com o modelo *VRIO*, que é um modelo que permite avaliar como aqueles determinados recursos intangíveis se comportam quanto às consequências competitivas para as empresas em questão. O modelo *VRIO* se mostra como crucial neste estudo, uma vez que o modelo auxilia a trazer uma objetividade maior para o trabalho. Isso ocorre, pois, as sessões com os profissionais trazem uma ótica mais subjetiva quanto aos recursos da organização e o *VRIO* pode auxiliar neste balanço entre as perspectivas.

Após a análise de dados de forma primária, se faz necessário o cruzamento de informações primárias e secundárias. Os resultados secundários consistem em resultados obtidos através de fontes, estudos e pesquisas já realizadas por outros autores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Definidos os critérios e perguntas envolvidas para conseguir avaliar de maneira inicial o impacto dos recursos intangíveis no dia a dia e na estratégia das empresas, foi feita a coleta de dados através de fontes primárias. Como mencionado na parte de metodologia, as empresas escolhidas foram: *Amazon, Johnson & Johnson e Doutor Consulta*. As respostas obtidas serão descritas de maneira sucinta nas TABELAS 5, 6, 7, a fim de que as respostas sejam diretas e visuais para uma análise mais assertiva. Após descritas as respostas primárias, os dados primários e secundários foram cruzados para comparar “*Realidade com Teórico*”.

As perguntas utilizadas ao longo das entrevistas estão listadas abaixo:

1. Quais os recursos intangíveis mais valorizados dentro da empresa que você trabalha?
2. Quais ações no dia a dia de trabalho confirmam a valorização desses recursos intangíveis por parte companhia?
3. Por que você acredita que a empresa investe nesses recursos? Quais os resultados você acredita que a empresa quer alcançar com esses aspectos?
4. Como você acredita que a empresa utiliza desses recursos para garantir uma vantagem competitiva e se diferenciar perante os concorrentes?
5. Qual a sua perspectiva diante dessa abordagem da empresa?

4.1. Resultados Amazon

A primeira entrevista realizada foi com um funcionário da *Amazon*, organização mundial, cujas respostas foram muito pautadas nos 14 princípios de liderança da empresa. Esses 14 conceitos da companhia são muito valorizados e fomentados dentro do cotidiano de uma das maiores instituições do mundo. A seguir, na Tabela 5 as respostas coletadas foram retratadas:

Tabela 5: descrição das respostas obtidas na entrevista feita com funcionário da multinacional, *Amazon*

AMAZON	
Recurso intangível em destaque	Respostas correspondentes às perguntas 2 a 5
<p>1. Acessibilidade e compartilhamento de conhecimento/ informação e material</p>	<p>2. Ao redigir relatórios/entregas, os funcionários são instigados a procurarem pessoas e outros materiais/conhecimento já existente dentro da empresa a fim de aumentar a qualidade do entregável.</p> <p>3. A empresa visa garantir que o conhecimento criado dentro da empresa seja reutilizado por outros colaboradores além do criador. Ademais, a cultura de excelência é muito presente dentro da instituição, logo, as pessoas são motivadas a sempre vasculharem a empresa em busca de soluções eficientes e que vão agregar valor ao resultado</p> <p>4. Ao fomentar uma cultura de excelência e trabalho colaborativo internamente, essa consciência transcende os limites internos da organização e atinge seus consumidores através do mantra da organização “oferecer a maior quantidade de produtos por um preço competitivo na maior velocidade”. Isso pode ser visto no fato de a <i>Amazon</i> ser um grande destaque mundial nas atividades que se propõe a realizar.</p> <p>5. Esse recurso intangível da empresa é muito bem avaliado pelo colaborador em questão. Isso porque ele acredita que estar inserido em um ambiente colaborativo e que sempre visa a</p>

<p>1. Acessibilidade e compartilhamento de conhecimento/ informação e material</p>	<p>excelência, instiga as pessoas a sempre estarem motivadas e empenhadas para sempre desempenharem seu melhor possível.</p>
<p>1. Cultura do erro e decisão 2 <i>way door</i></p>	<p>2. Essa cultura tem o intuito de motivar as pessoas a serem proativas e realizar tarefas, sendo que existe o risco de dar errado. A proatividade em fazer acontecer é muito motivada a todos. No dia a dia, isso pode ser visto desde processos pequenos até processos maiores que envolvem</p>

1. Cultura do erro e decisão 2
way door

mais pessoas. Continuar a realizar pequenos testes e entregas sem deixar que o processo em questão seja interrompido por detalhes pequenos, isto é, sempre “manter a roda girando”.

3. A corporação busca tornar os processos mais ágeis, com o intuito de fazer com que o processo nunca pare, mas sempre esteja em movimento (sabendo e mapeando os possíveis erros) mas também, agindo para fazer acontecer mesmo com esse risco calculado. Ademais, como consequência, auxilia na criação de uma cultura de inovação, visto que a cultura de erros é um facilitador para a criação de soluções novas, a inovação.
4. Como existem muitos testes sendo feitos diariamente, ocorre uma validação constante tanto internamente quanto do mercado das soluções em pauta, uma vez que os testes são instigados. E, a fim de transacionar de ideias inovadores para soluções concretas, é preciso ter a validação do mercado ou dos colaboradores, mas principalmente do mercado. Logo, a organização dispõe de um entendimento mais a fundo de seus consumidores, uma grande vantagem competitiva no mundo atual.
5. Na ótica do funcionário, esse aspecto da cultura organizacional é crucial para que as pessoas terem vontade de testarem coisas e ideias novas, o que pode corroborar em novas soluções de mercado que vão ser agregadoras para a empresa e conseqüentemente, para seus clientes. Ademais, é importante frisar que essa cultura não é feita de forma inconsequente, pelo contrário, os riscos

<p>2. Cultura do erro e decisão 2 <i>way door</i></p>	<p>envolvidos são sempre avaliados e mapeados para a tomada de decisão ser embasada.</p>
---	--

Fonte: Dados coletados através de dados primários

Os dados apresentados na Tabela 5 demonstram as informações coletadas a partir da perspectiva de um colaborador da empresa *Amazon*. A partir disso, é possível cruzar dados primários com dados secundários, além de conseguir avaliar através da ótica do modelo VRIO os recursos citados.

Como visto na Tabela 4 (Revisão da literatura), o valor total dos intangíveis dividido pelo valor da *Amazon* chega a incríveis 96%. Isso indica que a grande fortaleza da organização americana está refletida em seus recursos intangíveis. A empresa americana, que está avaliada em \$1,7 Trilhões Brand Finance (2020) deposita muitos de seus esforços em recursos intangíveis que garantem que a companhia estenda sua superioridade no mercado por um futuro a longo prazo e também que se sustente de maneira orgânica.

As duas respostas coletadas a partir dos dados primários corroboram com a estratégia da *Amazon*, visando uma cultura de excelência e inovação sempre com o foco maior nos seus consumidores. Como disse o fundador da maior rede de varejos do mundo, Sam Walton (fundador da rede Wal-Mart), “Só existe um chefe, o consumidor”. Essa frase permite analisar a partir da perspectiva de sucesso de um dos maiores empreendedores existentes, que reitera a importância de adotar estratégias em prol de uma qualidade maior visando sempre o maior “chefe”, o cliente final.

Pega-se como exemplo a primeira resposta dada pelo colaborador da *Amazon*, que destaca o hábito dos funcionários da empresa de sempre serem proativos e irem em busca de mais informações e conhecimento ao redor da companhia, sejam materiais, pessoas, qualquer fonte de conhecimento que vai agregar valor ao processo e/ou produto final. Essa cultura incita uma mescla de conhecimentos para que aquela entrega tenha o maior valor agregado possível. E como ressalta *James Collins* em seu livro “Empresas feitas para vencer”, as grandes histórias de sucesso têm base em pequenos processos diários com resultados extraordinários.

Além disso, essa motivação em procurar por conhecimento existente da empresa incita que haja uma maior gestão de conhecimento interna, uma vez que o conhecimento criado internamente continue na empresa e não só continue, mas também auxilie em outros novos conhecimentos com ainda mais valor.

O último ponto a ser destacado referente a este forte ativo da empresa está relacionado ao fato de que todos esses pontos citados corroboram ainda mais para a criação em que a qualidade exigida mínima já é de um nível excelente. E como citado pelo entrevistado, trabalhar inserido a uma cultura extremamente exigente e rodeado de pessoas que exigem a maior qualidade possível também serve como um fator motivacional individual, já que cada pessoa possui essa pressão interna para sempre performar no mais alto nível possível.

Utilizando o modelo *VRIO* como uma métrica interessante para se avaliar o recurso em questão, é possível entender que ele possui todas as características necessárias para que o recurso seja de fato usufruído como uma vantagem competitiva diante dos concorrentes, visto que o fato de a empresa instigar o compartilhamento de materiais e conhecimento internamente está muito enraizada no *core* da instituição. Portanto, ele pode ser considerado como um recurso *Valioso, Raro, difícil de ser Imitado, Organizacional* (uma vez que a estrutura da organização possibilita e potencializa o uso do recurso de maneira estruturada).

Já o segundo recurso destacado pelo entrevistado, que é referente a cultura de erro atrelado a decisão “2 way door”, pode ser considerado como um dos grandes fatores responsáveis pela cultura inovadora da *Amazon*. A empresa se posiciona atualmente em diversos setores, desde varejo até serviços de nuvem (*Amazon Web Services*). Esse sucesso atual só é possível por uma cultura na qual a inovação e o risco são constantes e intrínseco ao risco, existe a chance de erro.

Quanto maior a inovação, maior o risco atrelado. A cultura do erro na organização não indica que qualquer erro é aceito. Todas as chances de erros que podem vir a se tornar reais são mapeadas pelos colaboradores e todos os cenários possíveis também. Entretanto, dentro da companhia, apesar de existir o erro de fracasso, arriscar novas tentativas e soluções deve ser muito considerado, visto que a única maneira de se testar algo é através de testes e no fim, o produto daquilo pode agregar muito valor a todos os envolvidos. Soma-se a isso o fato de que as decisões seguem a ideia de “2 way door”, que frisa que todas as decisões possuem volta, isto

é, caso dê algo errado, aquela tomada de decisão não é irreversível, o importante é sempre tentar e nunca ficar parado no mesmo lugar “esperando a resposta cair do céu”.

Dessa forma, os processos diários não ficam travados. Todas as pessoas têm essa liberdade para sempre manter “a roda girando” através dessa cultura arraigada neles. O grande intuito desse hábito é exatamente este, motivar as pessoas a sempre continuar tentando e buscando por soluções que resolvam as problemáticas existentes, mesmo que haja uma chance de erro, pois isso é inevitável. O imprescindível é fazer o que precisa ser feito e garantir uma maior agilidade nos processos.

E, uma consequência dessa rotina é a facilitação de uma cultura inovadora dentro da empresa, já que quanto mais os colaboradores são motivados a procurar por soluções novas, mais riscos aparecem e conseqüentemente, mais inovações ocorrem. Um dos grandes paradigmas atuais constitui no novo modelo de Gente e Gestão, embasado em um modelo que mescla uma excelência operacional com um cultura de inovação, pois são essas duas vertentes atuando paralelamente que irão auxiliar uma empresa a suceder em seu ramo de atuação. E a *Amazon* pode ser citada como o grande exemplo de organização que consegue aliar essas duas verticais, uma vez que possui uma excelente estrutura operacional e também uma cultura inovadora, que é reconhecida pelo mundo inteiro, além de possuir resultados positivos que contribuem para confirmar esta ótima abordagem da companhia.

Ao trazer esse recurso para o modelo *VRIO* como métrica para se avaliar o recurso, é possível verificar que assim como o primeiro ativo citado, este também contribui para que seja usufruído pela empresa como fonte de vantagem competitiva. A cultura de erro e decisão “2 way door” é algo intangível que está presente na corporação desde seus primórdios e por ser considerado algo mais do ponto de vista comportamental, ele pode ser entendido como um recurso *Valioso, Raro, difícil de ser Imitado, Organizacional* (uma vez que a estrutura da organização possibilita e potencializa o uso do recurso de maneira estruturada). Esses recursos que estão intrínsecos à organização e muitas das vezes, nem os funcionários percebem o hábito a fundo (muito natural no dia a dia da empresa), são ainda melhores avaliados na escala *VRIO*, visto que agradam a todos os indicadores do acrônimo *VRIO*.

Como citado, ambos os recursos visam aumentar ainda mais a qualidade dos serviços/produtos da empresa americana, confirmando um pouco o porquê a organização tem sua experiência do cliente sempre elogiada. O fato de a empresa ser uma das maiores do mundo

(atualmente é a segunda com maior valor de mercado), pode ser muito bem explicada por conta dessa valorização dos recursos intangíveis que estão intrínsecos a todos os processos existentes na companhia, desde os menores até os maiores.

4.2. Resultados Johnson & Johnson

A segunda entrevista foi feita com um funcionário da *Johnson & Johnson*, uma das maiores empresas do mundo, que nasceu no ano de 1886 e portanto, muito tradicional e mais conservadora que as outras em questão. A seguir, na Tabela 6, foram listadas as respostas obtidas para as perguntas.

Tabela 6: descrição das respostas obtidas na entrevista feita com funcionário da farmacêutica multinacional, *Johnson & Johnson*

JOHNSON & JOHNSON	
Recurso intangível em destaque	Respostas correspondentes às perguntas 2 a 5

1. Branding

2. O *Branding* é o conjunto de práticas e técnicas que visam a construção e fortalecimento de uma marca. No dia a dia, a Johnson & Johnson tenta fomentar ainda mais esse processo mesmo dentro da organização, como por exemplo, tem uma loja online interna com preço muito mais barato para os funcionários de forma a fomentar o uso ainda mais no mercado como um todo. Para os colaboradores que não estão imersos na área de marketing, essa atividade da organização é muito importante para haver uma maior identificação entre colaboradores e marcas da J&J, corroborando para instigar o branding de “dentro para fora”. As pessoas do departamento de marketing sabem do cotidiano da instituição para fortalecer ainda mais sua marca, portanto, para eles pode parecer algo mais natural.
3. Na Johnson & Johnson, o *branding* é tão latente que alguns produtos se tornaram sinônimo do que o produto representa no mercado, vide o *Cotonete* ou *Band Aid*. Isso se deve ao longo processo de construção de marca que é muito motivado dentro da farmacêutica. Como a J&J é uma empresa muito antiga, isso influencia na forma como a empresa é tratada pelo mercado. No entanto, além disso, a empresa investe muito em pesquisas e marketing a fim de enraizar seus produtos no mercado e principalmente, no inconsciente dos clientes da marca. Imagina-se o seguinte cenário, a pessoa vai no mercado comprar um produto que auxilie a limpar o ouvido. A pessoa vai em direção ao “Cotonete da Johnson & Johnson”, que é uma referência no mercado. O branding da empresa

1. Branding

resulta em exemplos como este para vários outros produtos e não apenas para a questão dos “cotonetes”, visto que o *branding* é tão bem executado que a preferência dos clientes se torna algo natural.

4. Como consequência de um processo de *branding* bem feito por parte da empresa, cria-se uma relação mais forte entre companhia e cliente. Assim, ela consegue se diferenciar diante dos concorrentes e aumentar suas vendas, mas principalmente, uma conexão mais forte com os consumidores, o que é uma vantagem ainda mais duradoura e sustentável que apenas um aumento das vendas. O exemplo citado na resposta 3 explicita como a Johnson & Johnson utiliza da sua força de mercado.
5. O funcionário acredita que essa abordagem adotada pela Johnson & Johnson é muito eficiente, mas não apenas isso, valorizar e investir muito no branding é considerado como uma obrigação para as empresas terem minimamente essa paridade competitiva. E acho que esse investimento é muito válido e tem dado muito certo, dado o período grande de atividade da empresa como referência no segmento. O *branding* é um processo a longo prazo que visa garantir uma vantagem muito maior e muito mais longa perante os concorrentes do ramo.

1. Valorização
“extraordinária” de seus
funcionários

6. No mundo corporativo atual, a valorização de seus colaboradores deve ser um pré-requisito e não mais um diferencial. Entretanto, a valorização dos funcionários foi algo muito ressaltado pelo entrevistado. Uma ação que exemplifica a valorização dos colaboradores é o “No meetings Friday” que algumas áreas da empresa adotam com o intuito de cuidar da saúde mental dos funcionários para evitar reuniões nas sextas feiras. E também, o dia de “recharge the batteries” aproximadamente 1 vez por mês a fim de que os funcionários tenham o dia para recuperar energia e aproveitar o momento com a família, tudo isso visando uma valorização das pessoas que fazem a empresa suceder.
7. A Johnson & Johnson tem a visão de que as pessoas são a grande força motriz de uma companhia. Valorizar e investir no bem estar de seus colaboradores é uma maneira de motivá-los. Afinal, quanto mais a empresa valoriza seus funcionários, mais os colaboradores sentem a responsabilidade de retornar essa valorização em forma de performance. O resultado desse investimento é uma conexão cada vez maior entre corporação/funcionário.
8. Todos os aspectos citados no item 3, corroboram para que haja uma maior motivação intrínseca à suas pessoas. Isso se torna uma vantagem competitiva a partir do momento que isso serve como combustível para elas sempre se empenharem ao máximo para agregar valor para a corporação. Ademais, alguns impactos mais tangíveis que podem ser observados é um menor índice de *Turnover*, mais qualidade na gestão de pessoas e do conhecimento existente dentro da organização.

<p>1. Valorização “extraordinária” de seus funcionários</p>	<p>9. O funcionário entrevistado destacou essa valorização da empresa e comparou a antigas empresas em que havia trabalhado. Vale destacar que esse aspecto da Johnson & Johnson está muito relacionado ao gatilho mental da reciprocidade, no qual, o entrevistado alega que isso motiva mais os funcionários a desempenharem seu melhor a fim de retornar o carinho que a empresa oferece.</p>
---	--

Fonte: Dados coletados através de dados primários

A partir das respostas coletadas com o funcionário da empresa americana Johnson & Johnson apresentadas na Tabela 6, foi possível fazer algumas inferências ao cruzar com dados secundários, que tornaram a análise mais profunda acerca dos recursos citados pelo entrevistado em questão.

Como visto na Tabela 4 (Revisão da literatura), o valor total dos intangíveis dividido pelo valor da *Johnson & Johnson* registra 102%. Esse número não surpreende, uma vez que a companhia pauta a maior parte de seus esforços/investimentos em ativos intangíveis. A empresa de Nova Jersey, datada de 1886, é uma das empresas mais antigas que ainda estão dentre as maiores empresas do mundo, com um valor estimado em \$410 Bilhões de acordo com a Brand Finance (2020). Em um segmento tão competitivo como o farmacêutico, a Johnson & Johnson traça sua estratégia muito focada em seus recursos intangíveis, de forma a garantir uma vantagem a longo prazo, o que pode ser visto por sua liderança de mercado.

A corporação possui o Credo J&J, pequeno texto que norteia as ações da companhia com seus valores mais latentes no dia a dia, quais devem ser os alvos de cada uma das atitudes no cotidiano da empresa. As duas respostas coletadas com o entrevistado reúnem um pouco da concepção de família Johnson & Johnson, de trazer todos os stakeholders para próximo da empresa, sejam eles os funcionários e os próprios clientes. Ao colocar no ponto focal de suas ações esses dois agentes como figuras principais, a empresa consegue direcionar muito bem sua estratégia a partir desses dois exemplos citados pelo colaborador da organização.

O primeiro recurso citado pelo funcionário foi o “*Branding*”, que é o conjunto de práticas e técnicas que visam a construção e fortalecimento da marca. Esse termo está muito em

voga atualmente, visto que todas as empresas investem muitos recursos e esforços no fortalecimento do posicionamento de sua respectiva marca. Muitas instituições têm investido boa parte de seus recursos financeiros nesse processo, pois o *Branding* bem feito tem o intuito de tornar aquela determinada marca em um ícone familiar para as pessoas, que comprarão seus produtos de acordo com a marca e sua relação com ela.

Caso essa conexão entre marca e consumidor tenha um viés positivo na visão do cliente, essa marca possui uma grande vantagem diante de seus competidores, visto que ela não precisará se esforçar tanto quanto os outros, pois aquela marca faz parte do dia a dia dos seus consumidores.

A idade da J&J facilita nesse processo duradouro, uma vez que ela está presente no mercado e com destaque há muito mais tempo que seus concorrentes, permitindo a ela se agarrar em seu histórico de excelência.

Além do exemplo citado pelo entrevistado, há o clássico exemplo do *Shampoo de bebê da Johnson & Johnson*. O produto ficou tão conhecido e suas características são tão marcantes para os consumidores, que quando uma pessoa menciona shampoo ou sabonete para bebês, logo a marca da J&J é relacionada a ela, devido ao seu processo de branding muito bem feito ao longo dos seus anos de existência. Esse reconhecimento permite que a companhia não precise ficar investindo tanto em ações pontuais para vender seus produtos, mas sim em movimentos feitos a longo prazo, que vão apenas fortalecer ainda mais seus produtos.

O *Branding* é um dos principais focos atuais das empresas, motivado por esse aspecto estratégico de garantir uma vantagem competitiva longa e sustentável diante de seus concorrentes de mercado.

Atrelado ao o modelo VRIO como métrica para se avaliar o recurso, é possível verificar que o *Branding*, assim como os outros recursos previamente citados possui as características necessárias para que ela seja utilizada pela empresa como fonte de vantagem competitiva. Este processo é um dos maiores exemplos de recursos valiosos e intangíveis que todas as empresas devem objetivar atualmente e ele também pode ser entendido como um recurso Valioso, Raro, difícil de ser Imitado, Organizacional (uma vez que a estrutura da organização possibilita e potencializa o uso do recurso de maneira estruturada). Como o *Branding* deve ser continuamente trabalhado pela empresa no mercado, ela se torna muito valiosa para as organizações.

Curiosamente, há vários exemplos de empresas que vendem suas marcas para outras, uma vez que o resultado de um branding bem feito é uma marca muito valorizada e reconhecida no mercado, tanto pelos concorrentes, mas principalmente pelos seus consumidores. Afinal, assim como a personalidade de uma pessoa é uma característica intrínseca a cada uma delas, o *Branding* representa a personalidade e a voz das empresas.

O segundo recurso citado pelo entrevistado foi com relação à valorização acima da média de seus funcionários por parte da Johnson & Johnson. Ao citar esse recurso como destaque, existe uma certa dúvida a respeito da resposta, uma vez que a valorização dos colaboradores é uma característica que todas empresas atualmente alegam possuir para/com seus recursos humanos. Entretanto, algumas atitudes foram citadas que corroboram para o melhor entendimento da perspectiva de seus funcionários dessa habilidade da entidade americana.

O grande objetivo da empresa ao possuir essa mentalidade é de motivar seus funcionários ainda mais em um período complicado como o atual, uma vez que são nos momentos de dificuldade que o “nível de conexão com a pessoa ou organização” aparece. A simples iniciativa citada pelo colaborador, em que a empresa possui alguns dias em que ela abdica de reuniões ou mesmo de dias inteiros de trabalho em prol da saúde mental ou da saúde emocional mesmo, favorece para que seus colaboradores tenham uma visão positiva a respeito da instituição na qual trabalham diariamente. Esse ato é uma amostra que a empresa realmente cuida de suas pessoas como uma família.

Ademais, ao saber que terão um dia menos de reunião em determinada semana, os funcionários entendem isso e usufruem dos outros dias da semana para que consigam realizar suas responsabilidades. Isso acarreta em mais esforço durante esse período.

Os gatilhos mentais, idealizados por Robert Cialdini, aparecem na resposta dada pelo entrevistado acerca deste recurso intangível. Isso ocorre porque existe um gatilho mental atrelado à reciprocidade, que consiste no simples fato de que nosso cérebro é condicionado a retribuir favores. Neste caso, a Johnson & Johnson tem essa prática positiva que beneficia seus colaboradores a terem um dia a mais com a família, para descansar o cérebro ou não se estressarem ao sair correndo de uma reunião para outra e por conta deste ato, os funcionários se sentem obrigados a retribuir esse favor. E essa retribuição vêm em forma de mais trabalho e motivação para performar no melhor nível possível.

Logo, como resultado desta ação, a empresa consegue aumentar a motivação individual de cada funcionário da organização, impulsionado também pela questão do gatilho mental citado, consegue diminuir o nível de *Turnover* (relacionada ao desligamento e entrada de colaboradores dentro da empresa) e, como consequência de todo este processo, melhorar seus resultados. Pessoas mais felizes e satisfeitas com a empresa que trabalham, conseguem desempenhar um papel mais relevante no desempenho geral da corporação. Diminuir o *Turnover* é crucial para as instituições atuais, visto que ela garante que talentos e conhecimento criado por eles permaneça na empresa e não se mudem para possíveis concorrentes que irão usufruir disso como uma forma de vantagem competitiva.

Analisando esse recurso citado junto ao modelo VRIO como métrica para se avaliar, é possível verificar que a valorização de suas pessoas, assim como os outros recursos previamente citados possui as características necessárias para que ela seja utilizada pela empresa como fonte de vantagem competitiva. Este processo é um dos maiores exemplos de recursos valiosos e intangíveis que todas as empresas devem objetivar atualmente e ele também pode ser entendido como um recurso Valioso, Raro, difícil de ser Imitado, Organizacional (uma vez que a estrutura da organização possibilita e potencializa o uso do recurso de maneira estruturada). Esse processo desenvolvido de maneira genuína e através de pequenos bons atos da corporação podem resultar em uma grande vantagem competitiva diante dos concorrentes da indústria. Ao valorizar e reconhecer o bom trabalho da grande força motriz da companhia, a Johnson & Johnson consegue resultados muito mais longos e duradouros em comparação a seus competidores, visto que, assim como *Branding*, esse ativo se desenvolve com o tempo e deve ser muito instigado em todas as organizações atuais que desejam suceder em seu respectivo segmento.

Atualmente, muitas organizações se posicionam como entidades que valorizam seus recursos humanos, uma vez que é uma característica crucial no mundo corporativo atual. No entanto, são nos momentos de dificuldade e nas pequenas atitudes cotidianas que se verifica de fato quais são as empresas que estão “caminhando de mãos dadas” com seus colaboradores.

4.3. Resultados Dr Consulta

A última conversa realizada foi feita com uma startup nacional do segmento de saúde, *Dr Consulta*, que tem sua origem mais recente que as outras envolvidas, o que significa que

nasceu diante de valores totalmente diferentes. Portanto, com o intuito de diversificar as respostas obtidas, os dados coletados foram dispostos na Tabela 7.

Tabela 7: descrição das respostas obtidas na entrevista feita com funcionário da health tech nacional, *Doutor Consulta*

DR CONSULTA	
Recurso intangível em destaque	Respostas correspondentes às perguntas 2 a 5
1. Dados e tecnologia	<p>2. A Dr Consulta nasceu em um contexto onde os dados e a tecnologia devem ser muito valorizados. Dado isso, na organização isso não é diferente. Afinal, o grande <i>core business</i> do empreendimento está pautado em uma grande base de dados própria, com o intuito de diminuir custos. Um exemplo de como isso é extremamente crucial dentro da <i>health tech</i> é o algoritmo que auxilia na previsão de demanda a fim de alocar os recursos humanos da melhor maneira possível, uma vez que todas as unidades de operação utilizam desse algoritmo para que seus colaboradores sejam alocados da maneira mais assertiva possível, evitando assim, ociosidade e conflito de horários/sobrecarga.</p> <p>3. A empresa visa diminuir os custos, já que não precisa recorrer a dados externos, contribuindo assim para alcançar o objetivo da Dr Consulta, de oferecer saúde de qualidade a um preço acessível. Ademais, ao usufruir muito dos dados a disposição e da tecnologia, isso facilita no controle e na mensuração de todos os processos envolvidos.</p> <p>4. Ao possuir uma grande fonte de dados interna, a Doutor Consulta consegue diminuir sua base de custos</p>

<p>1. Dados e tecnologia</p>	<p>de forma relevante. Nos dias hodiernos, conseguir essa vantagem diante dos concorrentes é crucial para o crescimento sustentável da empresa. Ademais, ter esse espírito possibilita que haja um maior controle e assertividade nos processos diários.</p> <p>5. Diante dessa necessidade atual, de ser uma empresa “<i>Data Driven</i>”, a Doutor Consulta consegue se usufruir dessa grande base para alocar melhor seus recursos, sejam eles financeiros ou humanos (como citado no exemplo da pergunta 3). Essa mentalidade da empresa está intrínseca a todas as ações cotidianas dentro da companhia, sendo um grande mantra que permeia os funcionários e corrobora com o propósito maior da entidade.</p>
------------------------------	---

Fonte: Dados coletados através de dados primários

A partir das respostas coletadas com o colaborador da Health Tech brasileira *Doutor Consulta* apresentadas na Tabela 7, foi possível tirar algumas conclusões acerca do entendimento dos recursos citados pelo entrevistado. Conjuntamente a isso, dados secundários foram utilizados a fim de diversificar a fonte de informações.

De acordo com a Brazil Journal (2019), a Dr Consulta tem o desejo de “se transformar em um ecossistema capaz de usar todos os dados para gerar valor na cadeia de saúde”. A empresa, que nasceu como uma clínica popular em 2011, com o intuito de atender os 75% de brasileiros que não podem custear consultas privadas ou planos de saúde. Ao entender essa dor, a empresa quer trazer mais eficiência para a saúde no Brasil ao “ser mais rápido que a rede pública e mais barato que a rede privada”. A empresa já passou por 5 rodadas de capital, na qual conseguiu levantar US\$95 milhões. Ademais, outro fato que evidencia o impacto do Dr Consulta no mercado brasileiro, é o fato de que surgiram outros concorrentes com o mesmo intuito depois de sua fundação.

A organização nasceu em um contexto no qual a adaptação constante é uma obrigação e não um diferencial, pois existem diversos cenários que exigem essa mentalidade, pautada também no mundo VUCA, que representa Volatilidade, Incerteza (do termo inglês “*uncertainty*”), Complexidade, Ambiguidade. Diante disto, a cultura interna da organização

brasileira pode ser considerada um retrato desse acrônimo tão conhecido no vocabulário corporativo atual. A empresa teve que se reinventar diversas vezes ao longo desses 10 anos e terá que continuar com essa mentalidade, assim como outras startups recém fundadas no solo nacional.

Por exemplo, em 2019, a empresa possuía 60 clínicas em todo o território nacional. Atualmente há 28 clínicas em operação, resultado da pandemia e de outros aspectos que demandaram por essa decisão estratégica. A partir disso, a organização precisou focar em diversas outras fontes de renda. Um exemplo que impactou muito o mercado do Dr Consulta foi a regulamentação da Telemedicina no Brasil em agosto de 2020, que possibilitou o tratamento, diagnóstico e avaliação a distância, algo que já é comum em outros países há muito tempo. Essa mudança acarretou em diversas novas oportunidades para a startup. E esse é apenas um exemplo dentre vários outros cenários que a empresa já vivenciou.

O recurso intangível citado pelo entrevistado foi exatamente um símbolo desse contexto atual que vivenciamos, foi a relação e o foco da empresa para/com dados e tecnologia. Atualmente, os dados são um ativo extremamente importante para as empresas e devem ser valorizadas, pois são uma grande fonte de vantagem competitiva. A resposta do candidato está pautada em duas vertentes principais.

O primeiro deles, de possuir todos os dados à disposição através de suas próprias atividades e pesquisas. Isso permite que a instituição diminua sua base de custos, uma vez que ela não precisa encontrar fontes externas de dados, sejam elas empresas que realizam pesquisas de mercado, como por exemplo a Thomson Reuters, que é uma das mais renomadas do ramo, ou empresas que vendem dados diretamente.

O fato de possuir dados próprios à disposição permite que a organização faça análises mais assertivas e com cruzamento de dados. Como mencionado pelo colaborador da empresa, há um projeto interno que possibilita que haja uma melhor alocação dos recursos humanos ao analisar os horários mais requisitados por parte dos pacientes de forma que sempre haja uma boa oferta de médicos especialistas para aquele determinado período. Pensando pela outra óptica, evitar também que haja médicos ociosos em horários que o algoritmo analisa que vai haver uma demanda muito grande por aquele determinado serviço.

O foco em utilizar dados e a tecnologia como uma fortaleza da organização consiste também na ideia de tornar a tomada de decisão muito embasada em fatos e números. Possuir a tecnologia intrínseca a todas as atividades da organização facilita os processos diários, elimina alguns retrabalhos e instiga a busca por uma melhoria contínua dentro da empresa, sempre em busca de novas soluções que vão agregar muito valor a entidade e para seu cliente final também.

A tecnologia também acarreta em uma maior possibilidade de escalabilidade por parte da companhia, uma vez que permite que a empresa cresça muito. Pegando como exemplo, a questão da telemedicina, uma tecnologia de ponta, processos bem enraizados podem facilitar o crescimento e expansão desse serviço da empresa.

As rápidas iterações que existem diariamente em uma startup são também potencializada pela tecnologia, uma vez que essas alterações nos produtos ou serviços da empresa são mais rapidamente alteradas devido a agilidade que a tecnologia permite. Por isso, testes e validações com o mercado são muito recorrentes e agregam ainda mais o valor dos serviços e conseqüentemente, da empresa, visto que o foco em melhorar a partir de testes com os clientes são imprescindíveis para os dias atuais.

Utilizando o modelo *VRIO*, verifica-se que assim como os outros recursos citados por colaboradores das outras organizações, o recurso intangível mais valorizado pela *healthtech* também se enquadra nas métricas exigidas pelo modelo. E esse recurso é aquele que se sustenta como um dos mais primordiais do contexto atual. Possuir dado e tecnologia como aliado em todos os processos da instituição pode ser caracterizado como um recurso Valioso, Raro, difícil de ser Imitado, Organizacional (uma vez que a estrutura da organização possibilita e potencializa o uso do recurso de maneira estruturada). É importante salientar que todas as empresas usufruem da tecnologia, entretanto, possuir essa mentalidade em tudo que envolve a empresa é um recurso muito valioso pensando na perspectiva da competitividade empresarial. Ou seja, não apenas utilizar, mas viver e tratar este tema como um grande mantra da corporação.

Não coincidentemente, é exatamente esse recurso intangível que possibilita o crescimento e a rápida expansão da empresa no mercado, pois a tecnologia potencializa muitos processos e acelera seu crescimento cada vez mais destacado no mundo corporativo. Portanto, a mentalidade “*Data driven*” nas companhias atuais deve ser obrigatório e não mais um diferencial, visto que a tecnologia alterou todos os antigos hábitos das pessoas, incluindo os clientes dos mais variados serviços. Logo, quem não se adapta, morre. E isso inclui também as pessoas jurídicas.

4.4. Resultados Gerais

Diante dos resultados analisados nos tópicos 4.1, 4.2, 4.3, a respeito das empresas *Amazon*, *Johnson & Johnson* e *Dr Consulta*, permitiram chegar na seguinte Tabela 8, onde consolida os pontos primordiais de cada uma das organizações citadas.

Tabela 8: pontos mais relevantes dos recursos intangíveis das organizações: *Amazon, Johnson & Johnson, Dr Consulta*

Empresas	Recursos Intangíveis
Amazon	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acessibilidade e compartilhamento de conhecimento, informação e material foi o primeiro recurso citado como valorizado pela Amazon; <ol style="list-style-type: none"> a. Esse recurso possibilita a geração de competitividade devido a busca pela excelência que esse recurso simboliza para a empresa. 2. Cultura do erro e decisão <i>2 way door</i> foi o segundo recurso citado pelo colaborador da Amazon; <ol style="list-style-type: none"> a. Esse recurso representa a cultura de tentativas e inovação que a empresa possui enraizada em seu core, resultando em impactos muito expressivos para a companhia.
Johnson & Johnson	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Branding</i> foi o primeiro recurso intangível citado pelo colaborador da Johnson & Johnson; <ol style="list-style-type: none"> a. O processo de <i>Branding</i> bem realizado pela organização possibilita que a empresa possua um lugar especial no inconsciente de seus clientes na hora das tomadas de decisão. 2. A valorização extraordinária dos funcionários foi o segundo recurso intangível destacado pelo entrevistado; <ol style="list-style-type: none"> a. A valorização dos seus colaboradores garante uma conexão extremamente genuína entre companhia/funcionário. Essa relação próxima acarreta em uma motivação ainda maior desses trabalhadores.
Dr Consulta	<ol style="list-style-type: none"> 1. A importância dada aos dados e a tecnologia foi o recurso intangível comentado pelo funcionário da startup Dr Consulta; <ol style="list-style-type: none"> a. A empresa, tendo nascido já nos anos 2000 precisa ter um olhar atento para esse tópico. Através de um carinho

Dr Consulta	enorme por dados e tecnologia, a Dr Consulta consegue obter vantagens competitivas ao diminuir muito a base de custos sempre pensando nos dados e a tecnologia como forma de garantir isso.
-------------	---

Fonte: Dados coletados através de dados primários

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado buscou trazer algumas perspectivas em relação aos impactos que os recursos intangíveis possuem na competitividade empresarial. De acordo com a Visão Baseada em Recursos indica que a vantagem competitiva das empresas é conseguida através dos recursos que uma empresa dispõe, sejam eles recursos tangíveis ou intangíveis. Neste estudo, buscou-se aprofundar mais acerca dos intangíveis, que nos dias atuais possuem uma relevância maior se comparada aos outros recursos citados, que outrora possui um papel mais crucial no desempenho das corporações.

Para isso, foi revisado a teoria a respeito dessa área de conhecimento, que se baseia muito no entendimento principalmente do professor americano, Jay Barney, pioneiro nos estudos dos recursos como imprescindíveis pelas corporações. Em um cenário em que a informação e o conhecimento são muito acessíveis às pessoas e as organizações, é de suma importância que as entidades que desejam suceder em seu ramo de atuação saibam como usufruir da melhor maneira possível de seus recursos mais valiosos, principalmente os intangíveis que como citado anteriormente, são mais difíceis de serem replicados por seus competidores. Isto ocorre porque os recursos intangíveis estão enraizados em todas as instâncias da organização e organicamente fazem parte do cotidiano de todos os envolvidos.

Os recursos intangíveis são caracterizados como ativos que estão enraizados na história da companhia, foram acumulados ao longo do tempo e não podem ser quantificados como os ativos tangíveis. Esse tipo de ativo não é algo palpável como os tangíveis são.

Portanto, a fim de entender a influência que esses ativos desempenham na performance das companhias atuais, algumas empresas foram analisadas através de dados secundários, a grande maioria que possui capital aberto, devido a uma maior acessibilidade de informações por meio da internet. A partir deste estudo, foi possível avaliar que as maiores corporações hodiernas possuem grande parte de seus esforços e investimentos nos recursos intangíveis, pois são estes que possibilitam que a empresa tenha uma vantagem competitiva mais longa e duradoura com relação a seus competidores de mercado. Um dado que demonstra essa superioridade é que a relação entre Valor dos Recursos Intangíveis pelo Valor da Empresa das 10 maiores empresas tem uma média de 89,7%, isto é, os ativos intangíveis das entidades são extremamente valorizados por elas.

Além de dados secundários, foram realizadas entrevistas com colaboradores de 3 empresas: *Amazon*, *Johnson & Johnson*, *Dr Consulta*. Essa coleta de respostas primárias permite que seja feita uma análise a partir da perspectiva de uma pessoa que vivencia o dia a

dia da corporação e com isso, entender o impacto que as estratégias focadas nos recursos intangíveis das grandes organizações têm no cotidiano de um trabalhador. A partir destas duas ópticas de estudo, foi possível visualizar que as instituições em questão valorizam muito seus recursos intangíveis (desde a valorização extrema de seus funcionários até a cultura do erro e a decisão “2 way door”) não apenas no nível estratégico, mas também no nível operacional da companhia.

Assim como as pessoas atualmente são constantemente avaliadas de acordo com seus valores e *soft skills* em detrimento de suas habilidades técnicas, as empresas devem entender essa demanda atual e saber que uma cultura positiva e bem enraizada possui muito mais benefícios do que propriamente uma empresa que seja apenas boa no que se propõe a fazer. Afinal, a sociedade contemporânea exige essa adaptação constante.

Por fim, é importante ressaltar a importância de que a estratégia das corporações esteja totalmente alinhada ao seu comportamento diário perante todos os seus stakeholders (clientes, funcionários, investidores). Apenas dessa maneira é possível que uma empresa, de qualquer ramo ou nicho de mercado consiga transformar sua estratégia baseada em recursos em uma vantagem competitiva sustentável e duradoura para o mercado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, Jay B.. **Firm resources and sustained competitive advantage**. 1991. 17 v. Tese (Doutorado) - Curso de Competitive Advantage, Journal Of Management, Estados Unidos, 1991.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

BRAND FINANCE. **Global Intangible Finance Tracker:: an annual review of the world's intangible value**. Dallas: Brand Finance, 2020.

BRAZIL JOURNAL. **Como o dr. consulta está tentando virar uma healthtech**. Disponível em: <https://braziljournal.com/como-o-dr-consulta-esta-tentando-virar-uma-healthtech>. Acesso em: 29 jun. 2021.

FORBES (ed.). **The World's Most Valuable Brands**. Disponível em: <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#4f6238d119c0>. Acesso em: 11 maio 2021.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Administração Estratégica**. 7. ed. Estados Unidos: Cengage, 2008.

PORTER, Michael E.. **On Competition**. Estados Unidos: McGraw-Hill Ryerson Agency, 1998.

KAYO, Eduardo Kazuo; KIMURA, Herbert; MARTIN, Diógenes Manoel Leiva; NAKAMURA, Wilson Toshiro. **Ativos Intangíveis, Ciclo de Vida e Criação de Valor**. 2006. 3 v. Tese - Curso de Administração, FGV, Curitiba, 2004.

KENTON, Will. **Intangible Asset**. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/i/intangibleasset.asp>. Acesso em: 21 maio 2021.

LEV, Baruch. **Intangibles: Management, Measurement, and Reporting**. Washington: Brookings Institution Press, 2001.

MOTTA, Ricardo. **A busca da competitividade nas empresas**. 1995. 35 v. Tese - Curso de Administração de Empresas, Revista de Administração de Empresas (FGV), São Paulo, 1995.

PARR, Russell L.. **Investing in Intangible Assets: Finding and Profiting from Hidden Corporate Value**. Nova York: Wiley, 1991.

ROSS, Jenna. **MARKETS Intangible Assets: A Hidden but Crucial Driver of Company Value**. Disponível em: <https://www.visualcapitalist.com/intangible-assets-driver-company-value/>. Acesso em: 21 maio 2021.

STAL, Eva. **INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS E O PAPEL DA INOVAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS**. 2010. 7 v. Tese (Doutorado) - Curso de Administração e Inovação, USP, São Paulo, 2010.