



Visão da Firma Baseada em Recursos, Definindo Teoria e Prática sobre Capital Humano: Evidências no Mercado Brasileiro

Autora: Elzeni Silva Gollner

Resumo

No intuito de evidenciar as práticas adotadas pelas empresas atuantes no mercado brasileiro referente à questão de valorização e retenção de capital humano como mecanismo de vantagem competitiva, este trabalho analisou os índices de correlação entre rentabilidade e benefícios concedidos aos funcionários nas empresas do setor da indústria, no período de 1999 a 2003. Considerando que, até o momento, poucas pesquisas empíricas foram realizadas sobre este enfoque no Brasil, o presente estudo buscou diagnosticar através de dados quantitativos e utilizando método de regressão linear qual o grau de correlação entre estas variáveis. Com base nos resultados encontrados, constatou-se que os segmentos apresentam índices de correlação diferentes, entretanto, quando a análise é realizada no nível empresa possui maior poder explicativo, pois indica a possível existência de práticas semelhantes em diferentes segmentos de atividades, o que confirma ser uma decisão estratégica específica de cada empresa.

1. Introdução

Em consequência da dinâmica da sociedade, as empresas necessitam cada vez mais de uma rápida adaptação às novas exigências do mercado. As significativas inovações e transformações que estão ocorrendo nas últimas décadas têm exigido novas formas de percepção e interpretação da sociedade como um todo e, estas alterações na economia mundial são retratadas como um período de transição, “passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade baseada no conhecimento” (Drucker, 1995).

Com base nesta perspectiva, o diferencial passou a ser o conhecimento, experiência, *know how*, o capital intelectual da organização. Avaliar esse ativo que está disperso na cabeça das pessoas que integram uma empresa é um dos desafios da contabilidade. Contudo, não considerar os demais elementos seria uma falha, portanto, o conhecimento não é um elemento substituto dos demais, mas estabelece uma forte relação de interdependência entre eles.

Dessa forma, entende-se que o sucesso das empresas é definido por meio da criação de formas de inter-relação desses elementos, visando alcançar três fatores: competências essenciais bem desenvolvidas que servem como ponto de partida para novos produtos e serviços; atitude que apóia a melhoria contínua na cadeia de valor do negócio e capacidade de renovar-se ou de revitalizar-se fundamentalmente (Prahalad, 1990).

Na tentativa de interligar pessoas, estratégia e performance, autores como Klein (2002), Becker (2001), Fitz-enz (2001) e Friedman (2000) têm ressaltado a importância do fator humano como fonte de vantagem competitiva das organizações e, discutem o desenvolvimento de modelos que permitam acompanhar e mensurar a relação desse recurso com o desempenho das empresas.

1.1. Hipótese formulada

A teoria fundamenta a formulação de hipóteses, todavia a teoria é interpretativa, enquanto a hipótese é verificável por intermédio da pesquisa científica, comprovando ou não sua validade. Diante do exposto, esta pesquisa formulou duas hipóteses sobre o tema: a primeira hipótese refere-se à existência de correlação positiva entre rentabilidade e benefícios concedidos aos funcionários em segmentos da indústria; a segunda hipótese a ser testada, refere-se ao grau dessa correlação, ou seja, que há evidência de maior conteúdo explicativo quando analisada no nível empresa, independente do ramo de atividade, considerando desta forma ser uma decisão estratégica específica de cada firma.

H₀₁: Há correlação positiva entre rentabilidade e benefícios concedidos aos funcionários nos segmentos da indústria.

H₀₂: Há comprovação de maior grau de correlação no nível empresa.

2. Referencial Teórico

Entre as diversas linhas de pesquisa na qual a administração se dedica, a pesquisa na área de recursos humanos enfatizando o viés estratégico do capital humano tem adquirido mais atenção nos últimos anos. Esses estudos têm focado à gestão estratégica de pessoas, considerando ser este o novo paradigma econômico. Nessas condições, o aspecto-chave na formação de estratégia é caracterizado pela ampla aplicação do recurso do conhecimento, que se materializa em novas tecnologias, sistemas e serviços que agregam valor às organizações.

As publicações mais recentes, especialmente os *papers* internacionais, a exemplo o trabalho de Roberts (2000), têm enfatizado esse debate dentro do modelo de governança, no sentido de posicionar o interesse desses agentes na agregação de valor para as corporações, revelando com isto, como esta estratégia pode ser um mecanismo eficiente para incentivar o próprio funcionário a investir no capital humano específico da firma.

Para Drucker (1993) hoje vemos o conhecimento como recurso essencial. Dessa forma, muitas organizações focam sua atenção para as habilidades criativas, valores, atitudes, motivação, diferenças individuais, bem como outros aspectos intangíveis. Esta mudança de postura, aliada a outros fatores, constrói o capital intelectual das empresas.

Segundo Flamholtz (1985), a empresa com sua estrutura física, se não dispuser de potencial humano e, ainda, se não tiver clientes interessados em seus produtos e serviços, não consegue exercer suas atividades, dessa forma, não atinge seus objetivos. Por sua vez, o capital humano, sem uma estrutura para lhe dar apoio, não poderá exercitar o seu potencial.

Com base nesta definição, é importante que se discuta a combinação do capital humano com o capital estrutural e a sua interdependência. Para Crawford (1994) o capital humano é composto

pelo conhecimento, poder de inovação e habilidades dos empregados, a cultura e a filosofia da empresa; e capital estrutural é formado pelos equipamentos de informática, softwares, banco de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo o mais da capacidade organizacional que apóia a produtividade dos empregados.

Conforme argumenta Antunes (2000, p.52), “esse período de gradativas mudanças, mas precisamente nas duas últimas décadas, não só o Brasil, mas também à economia mundial passava por significativas transformações”. De acordo com Thurow (1997), os acontecimentos responsáveis pelos novos rumos da economia são oriundos de uma série de conseqüências:

- Desaparecimento da vantagem comparativa clássica, em que a localização da produção dependia dos recursos naturais e dos demais recursos;
- Mudança nos insumos básicos dos produtos, que passam a consumir menos recursos naturais e a requerer mais recursos intelectuais;
- Aumento do suprimento de mão-de-obra qualificada;
- Crescimento de empresas multinacionais interessadas em empregar seus recursos tecnológicos onde os custos de produção são mais baixos. Logo, o mais importante é liderar em tecnologia de processos, para saber gerenciar os processos produtivos;
- Mudança da hegemonia dos setores de produção, fruto do redesenho das linhas políticas no mundo;
- Aumento do poder de compra dos idosos, devido o aumento da renda *per capita*.

Segundo Drucker (1995, p.44), “Se a história serve como guia, esta transformação não estará concluída até o ano 2010 ou 2020”. Na visão desse autor, é arriscado tentar prever detalhes do mundo que está emergindo, mas já conhecemos algumas tensões e problemas centrais que confrontam as organizações.

Para Crawford (1994, p.103), “a criação de riqueza não está mais na alocação de capital, nem de mão-de-obra, mas sim na capacidade de aplicação do conhecimento agregado ao trabalho”, embora frise que nenhum dos demais fatores seja dispensável.

De acordo com Senger (1999, p.20), “Nossas formas tradicionais de gerenciar e governar estão se desmantelando”, e acrescenta que não adianta olharmos para as empresas bem sucedidas do passado, certamente as regras do jogo serão outras. Conclui-se, contudo, que estamos diante da necessidade de decisões estratégicas inovadoras.

Na visão de Souza (2000, p.96), “(...) a empresa, com sua estrutura física, se não dispuser de potencial humano e, ainda, se não tiver clientes interessados em seus produtos e serviços, não exercerá suas atividades, não atingirá seus objetivos. Por sua vez, o capital humano, sem uma estrutura para lhe dar apoio, sem uma clientela à sua disposição, não poderá exercitar o seu potencial, ou seja, um é importante para o outro.”

2.1 Buscando alternativa na concessão de incentivos

Segundo Ross (1995), a possibilidade de compra de opções como remuneração variável dos executivos, é um dos quatro tipos diferentes de opções presentes nas decisões da administração financeira das empresas. Para estimar o valor das opções, uma das formas mais utilizadas, é

através do modelo de Black-Scholes, tornando-se assim possível produzir uma estimativa aproximada do valor das opções adquiridas. Para este autor, a concessão de opções não se restringe aos executivos do mais alto nível hierárquico.

Na área de finanças corporativas, particularmente no contexto internacional, a utilização do modelo de opções vem ganhando atenção por parte dos administradores financeiros como um mecanismo a ser aplicado na remuneração de executivos, principalmente, por ter como finalidade especial reduzir o conflito de interesse existentes entre administradores e acionistas.

Dentro da realidade brasileira, este critério é ainda pouco utilizado. Conforme estudo realizado em entre 162 empresas, pela empresa de consultoria Hay do Brasil em 2002, alguns dos principais pontos observados quanto à remuneração foram:

- Expectativa de aumentos coletivos médios abaixo da inflação (INPC), ao mesmo tempo ênfase em melhorar a prática de orçamento de ajustes individuais;
- Remuneração de executivos é totalmente orientada pelas práticas de mercado e não a acordos coletivos;
- Forte correlação entre bônus médio pago no mercado e resultado econômico geral frente a metas do governo;
- Aumento na concessão de ILP como forma de retenção de pessoas chave;
- Continuidade dos planos de benefícios na busca de otimização de custos, notadamente assistência médica e previdência privada.

Quanto aos aspectos de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional, a pesquisa da Hay do Brasil aponta os seguintes itens:

- Maior preparação para desdobrar metas e dar e receber *feedback* como parte importante na eficaz gestão de desempenho;
- Foco no desenvolvimento e retenção de pessoas chave, notadamente dirigentes. Conforme exposto no trabalho “Este resultado já foi observado na pesquisa anterior, porém parece agora haver um alto grau de prioridade na agenda dos executivos de RH”;
- Utilização cada vez maior de competências como cerne dos sistemas de RH, como seleção, promoção, desenvolvimento e gestão de desempenho com impactos indiretos na remuneração variável.

Utilizando a DVA para medir o percentual gasto pelas empresas com pessoal

Segundo De Luca (1998), através da demonstração do valor adicionado, os usuários internos e externos podem saber qual é o valor da riqueza gerada pela empresa num determinado período e como ela distribui essa riqueza. A distribuição do valor adicionado apresenta separadamente a parcela que se destina à remuneração de cada elemento que contribuiu para sua formação:

- Empregados: remuneração pela força de trabalho;
- Financiadores: remuneração pelos recursos emprestados;
- Governo: remuneração pela estrutura social, política e econômica que gera condições de operações no meio ambiente;
- Acionistas: remuneração pelo capital investido na empresa.

Os itens referentes à remuneração dos funcionários incluem, além de salários, todos os encargos correspondentes, tais como 13º salário, férias, FGTS, INSS, seguro de acidentes de trabalho e outros. Fazem parte deste conjunto também os valores representativos de comissões, gratificações, participações, planos de aposentadoria e pensão e outros benefícios, tais como assistência médica e transporte. Conforme descreve De Luca (1998, p. 39) “A apresentação deste item pode, adotar a seguinte classificação: remuneração direta e remuneração indireta.”

Conforme mencionado, a demonstração do valor adicionado, apresenta a remuneração do fator de produção representado pelo trabalho através dos valores atribuídos à remuneração dos empregados. Como remuneração do trabalho incluem todos os valores referentes a salários e encargos sociais, considera-se também como remuneração do trabalho toda e qualquer retirada de sócios e honorários de diretores.

2.2 Evolução das abordagens sobre o fator humano

Para Bowditch (1999), os estudos realizados por Frederick Taylor, Henry Ford e Henri Fayol serviram para desenvolver sob o ponto de vista técnico, um sistema fundamentado na racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido; a redução de custos, considerando que a produção deveria ser em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários, o trabalho deveria ser altamente especializado, realizando cada operário uma única tarefa. Posteriormente, os métodos incluíam melhoraria na remuneração e jornada de trabalho menor para aumentar a produtividade dos operários; a atribuição de capacidade técnica aos subordinados, que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Conforme abordagem deste autor, a chamada Escola das Relações Humanas, movimento de valorização das relações humanas no trabalho, surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses fundamentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo norte-americano Elton Mayo, que veio contribuir no campo do comportamento organizacional. Ao desenvolver sua experiência, iniciada em 1927 na fábrica da Western Electric e seguidas por outras, ele constatou a influência de fatores psicológicos e sociais na produção. Assim, temas como comunicação, motivação e liderança passaram a ser, também, considerados na administração.

A partir da década de 1950, sobretudo nos Estados Unidos, verificou-se um notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores. Em virtude dessa nova relação de forças, resultante do fortalecimento das organizações sindicais, as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e concessão de benefícios a seus empregados. Cabe considerar, entretanto, que essas mudanças não tiveram o mesmo impacto no Brasil, pois nesta época a pressão dos sindicatos não era muito significativa.

Na década de 1960, começa-se a falar em Administração de Recursos Humanos. Segundo cita Becker (2001), o aparecimento da expressão RH deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal. Essa teoria teve origem nos estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, no qual verificou que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetos pudessem ser entendidos como sistemas, fossem eles físicos, químicos, sociais, econômicos etc. Para este autor, foi nas ciências sociais, especificamente na Sociologia, que vários teóricos passaram a enfatizar o

estudo dos sistemas sociais. Contudo, foi na Administração que a Teoria Geral dos Sistemas mais contribuiu, a ponto de tornar-se comum a classificação das atividades administrativas em sistemas: sistema de produção, sistema de comercialização, sistema de recursos humanos etc.

A chamada era do conhecimento, termo utilizado por Drucker (1993), trouxe mudanças significativas num contexto mais recente. Para Thurow (1997), o econômico, o político, o social, o demográfico, o científico se misturam, se entrelaçam, se potencializam e as classificações perdem sua rigidez. Segundo este autor, os acontecimentos responsáveis pelos novos rumos da economia são oriundos do desaparecimento da vantagem comparativa clássica, menor consumo de recursos naturais e maior utilização de recursos intelectuais.

Em síntese, a evolução tecnológica que se acentuou nas últimas décadas, vem transformando radicalmente toda a ordem econômica mundial. Nesse contexto, a tradicional separação entre as fases de concepção e execução da produção, a velha divisão entre o *pensar* e o *fazer*, deixa de ser tão rígida. O operário que tinha como função repetir tarefas simples foi substituído pelo profissional com formação abrangente, capaz de diagnosticar problemas e encontrar soluções, entendimento mais claro de sua contribuição no processo do crescimento organizacional.

3. Aspectos Metodológicos

Esta pesquisa possui uma abordagem positivista que, segundo Andrade Martins (1994), pode ser entendida como um estudo fundamentado em dados empíricos, processados quantitativamente, trabalhados com objetividade e neutralidade, com base em um consistente referencial teórico, no qual o pesquisador formula hipóteses e as testa.

Neste trabalho, as informações foram obtidas das seguintes fontes: Sistema Econômica, banco de dados da Revista Exame, edição Maiores e Melhores e do banco de dados do IBGE. Os resultados testados pelo método de hipótese e aplicada a técnica estatística de análise de coeficiente de correlação e regressão linear. No intuito de confirmar ou refutar as hipóteses formuladas, bem como verificar uma possível correlação entre as variáveis investigadas, foram selecionadas quatro amostras, conforme representado abaixo:

Tabela 01: Distribuição das médias de benefícios e desempenho das empresas no período 1999 a 2003.

Segmentos	Observações	Média de Benefícios por funcionário	ROA	ROE
Alimentos e Bebidas	231	0,0244	0,02205	0,0685
Automotivo	69	0,1341	0,0299	0,0776
Papel e Celulose	67	0,0934	0,0545	0,0972
Siderurgia	157	0,1259	0,0712	0,2277

Fonte: Dados obtidos da análise feita pela autora.

4. Análise dos dados

Como já mencionado anteriormente, para atingir o objetivo proposto, esta pesquisa relacionou quatro segmentos da indústria e, analisou a possível correlação entre as variáveis. Conforme detalhado na Tabela 2, os resultados obtidos rejeitam a primeira hipótese formulada, ou seja, não há correlação positiva entre rentabilidade e benefícios concedidos aos funcionários em

todos os segmentos analisados. Entretanto, os índices de correlação entre as variáveis investigadas apresentam maior poder explicativo no nível da firma, conforme mostra Tabela 3.

Tabela 02: Resumo da Regressão por segmento

Alimento e Bebida					
	Grau de Liberdade	Soma dos Quadrados	MQ	F	Significância
Regressão	1	0,069408	0,069408	6,112660	0,014150
Resíduo	229	2,600253	0,011355		
Total R	230	2,669661			
Quadrado	2,60%				
R Ajustado	2,17%				

Siderurgia					
	gl	SQ	MQ	F	Significância
Regressão	1	0,0952404	0,095240444	10,4058669	0,001532441
Resíduo	155	1,4186486	0,009152572		
Total R	156	1,5138891			
Quadrado	6,29%				
R Ajustado	5,69%				

Papel e Celulose					
	gl	SQ	MQ	F	Significância
Regressão	1	0,0127463	0,012746258	1,56070812	0,21604168
Resíduo	65	0,5308531	0,008166971		
Total R	66	0,5435994			
Quadrado	8,42%				
R Ajustado	9,04%				

Automotivo					
	gl	SQ	MQ	F	Significância
Regressão	1	0,0032269	0,003226855	0,10374781	0,748380512
Resíduo	67	2,0838923	0,03110287		
Total R	68	2,0871192			
Quadrado	0,55%				
R Ajustado	-1,34%				

Fonte: Dados obtidos da análise feita pela autora

Ao comparar a análise desse conjunto de informações no nível mais restrito, os índices apontam para uma possível integração da *View Based Resource* na escolha estratégica das empresas. A continuidade de pesquisas envolvendo outros setores e, ampliando o número de segmentos de atividades investigados, permitirá evidenciar com maior precisão a que nível esta correlação se distancia ou aproxima das médias dos diferentes setores produtivos.

Apesar do reduzindo número de segmentos pesquisados, as constatações indicam que com a utilização de métodos de análise mais detalhado podem-se evidenciar quais as práticas adotadas que, conseqüentemente, remete a diferentes níveis de competitividade e performance.

Sob esta perspectiva, um outro aspecto a ser considerado, refere-se a abordagem da VBR agregando recursos que interagem cooperativamente com o ambiente externo, gerando externalidades positivas para a própria empresa e para o *cluster*.

Ao analisar a Tabela 3, evidencia-se que as médias de desempenho e benefícios concedidos apresentam maior grau de correlação quando a análise é realizada no nível empresa. Isto confirma a visão baseada em recursos, no qual os principais pesquisadores (Barney, 1991; Rumelt, 1991e Peteraf, 1993;) trazem novas contribuições ao estudo da performance da firma.

Tabela 03: Evolução da distribuição dos benefícios concedidos ano a ano (Mil Reais)

		1999	2000	2001	2002	2003
Alimento e Bebidas	Total de Benefícios	972.981	1.061.419	1.218.037	1.423.526	1.583.679
	Benefícios por Funcionario	1,038	1,094	1,183	1,367	1,353
	Benefícios por Empresa	49,538	53,743	61,085	74,049	80,697
Automotivo	Total de Benefícios	676.114	716.194	808.205	879.134	1.292.171
	Benefícios por Funcionario	2,5486	2,6399	2,9101	3,0708	3,8688
	Benefícios por Empresa	267,2387	278,2416	316,3229	306,6390	446,1916
Papel e Celulose	Total de Benefícios	273.225	290.029	311.246	370.201	428.328
	Benefícios por Funcionario	1,977	2,190	2,236	2,480	2,811
	Benefícios por Empresa	151,539	157,796	146,953	146,614	190,962
Siderurgia	Total de Benefícios	348.220	403.311	509.106	528.582	651.479
	Benefícios por Funcionario	1,9946	2,4210	2,9176	3,1060	3,2671
	Benefícios por Empresa	169,37	221,60	249,20	294,47	298,30

5. Considerações Finais

Esta pesquisa buscou evidenciar, através de análise de dados estatísticos, o grau de correlação entre as variáveis de desempenho e benefícios concedidos aos funcionários nas empresas de quatro segmentos da indústria, no período de 1999 a 2003. Conforme exposto no trabalho há diferentes níveis de correlação entre os ramos de atividades, no entanto, há evidência de que esta correlação explica-se melhor no nível da firma.

Ao apresentar tais resultados empíricos, o presente artigo desmistifica a visão de que setores com maior rentabilidade investem mais em capital humano. Contudo, deve-se considerar o período analisado e a influência de possíveis fatores endógenos e exógenos nestes segmentos. A segunda contribuição deste estudo é trazer ao campo das discussões novas perspectivas a este debate, sobretudo, enfocando o possível viés estratégico na tomada de decisão das firmas.

Cabe destacar a pouca discussão teórico-empírica sobre este tema, no qual limita sua verificação na prática. Portanto, diante das argumentações apresentadas, torna-se relevante à

continuidade de novas pesquisas, principalmente, em segmentos que utilizam intensamente o conhecimento.

6. Referência Bibliográfica

ANDRADE, Gilberto de. **Metodologias convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração**. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, 2º Sem, 1994.

ANTUNES, Maria T. P. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Capital Intelectual: Verdades e Mitos**. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, São Paulo, Ano XIII, n. 29, p. 41-54, maio/agosto 2002.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, Vol. 17, Nº 1, p. 99-120, 1991.

_____. **Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view**. *Journal of Management*, Vol. 27, p. 643-650, 2001.

BECKER, Brian E. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. SP: Pioneira, 1995.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em Capital Humano**. SP: Makron Books, 2001.

FLAMHOLTZ, Eric. **Human resources accountig**. Londres: Jossey-Bass Publishers, 1985.

FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FRIEDMAN, Brian. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano**. São Paulo: Futura, 2000.

GUEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. São Paulo: Brookman, 2000.

KAPLAN, Robert & NORTON, David. **Kaplan e Norton na prática**. RJ: Campus, 2004.

_____. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. RJ: Campus, 1997.

KIM, D.H. **A gestão estratégica do capital intelectual**. RJ: Qualitymark, 1998.

KLEIN, David A. **A gestão do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

_____. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LA PORTA, Rafael. SHLEIFER, Andrei, LOPEZ-DE-SILANES, Florêncio, VISHNY, Robert. **Investor Protection and corporate governance**. *Journal of Financial Economics*, v. 58, p. 3-27, October, 2000.

- LEVINE, David et al. **Estatística: Teoria e Aplicações**. Rio de Janeiro: Ltc, 2000.
- MAILATH, George J, NOCKE, Volker. Business Strategy, Human Capital, and Managerial Incentives. disponível em <http://www.ssrn>., 2003.
- OLIVEIRA, J. M. & BEUREN, Ilse. O tratamento contábil do capital intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, Ano XIV, n.32, p. 81-98, maio/agosto 2003.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL G. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.
_____. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review. Apr 1, 2001, p.79-91, disponível em <http://www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- PETERAF, Margareth. The Cornestones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**. Vol. 14, p. 179-191, 1993.
- PORTER, Michael. **Competição on Competition**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROBERTS, John, STEEN, Eric Van. Shareholder Interests, Human Capital Investment and Corporate Governance. Disponível em <http://www.ssrn>., 2000.
- ROSS, S. A., WESTERFIELD, R.W. e JAFFE, J.F. **Administração financeira: Corporate Finance**, São Paulo: Atlas, 1995.
- RUMELT, Richard. How much does Industry Matter? **Strategic Management Journal**, Vol. 12, p. 5-29, 1991.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SCHMIDT, Paulo. **Avaliação de Ativos Intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2003.
- STEWART, T. **Capital Intelectual: a nova vantagem comparativa das empresas**. RJ: Campus, 1998.
_____. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.