

Área temática: Estratégia em Organizações

Temática: Estratégia Competitiva e Corporativa

Título do trabalho: “Recursos Humanos como Fontes De Vantagem Competitiva Em Empresas De Auditoria Contábil”

AUTORES

LUCIANA GARCIA SOBRAL

Universidade Presbiteriana Mackenzie

luciana_sobral@yahoo.com.br

REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Universidade Presbiteriana Mackenzie

reynaldo@mackenzie.br

Resumo:

A alta concorrência entre as quatro maiores empresas de auditoria contábil no Brasil, as chamadas *Big Four*, impõe que estas empresas busquem maneiras para se tornarem competitivas tanto para o mercado em que atuam como também para atrair e reter profissionais talentosos. Uma destas maneiras é reconhecer que o seu principal recurso estratégico são os recursos humanos. Tal constatação permite que as empresas busquem formas de agregar valor para seus clientes por meio da melhor utilização das características idiossincráticas destes recursos. O fenômeno da permanência das *Big Four* no ranking das maiores e principais empresas de auditoria nos últimos anos levanta alguns questionamentos acerca de quais são as principais fontes de vantagem competitiva destas empresas. Este artigo parte do pressuposto de que os recursos humanos seriam a chave para o sucesso das empresas de auditoria contábil. Foram realizadas entrevistas com quatro gestores que atuam nessas empresas para compreender a partir do ponto de vista deles como esses recursos humanos podem gerar a vantagem competitiva. O artigo é fundamentado na Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*, em inglês) e permite constatar algumas características dos recursos humanos do ponto de vista dos gestores que são as principais para a obtenção de vantagem competitiva, contribuindo tanto para a aplicação da Visão Baseada em Recursos quanto para as empresas que participaram da pesquisa.

Abstract:

The fierce competition between the four biggest auditing firms in Brazil, known as the Big Four, requires that these companies find ways to become competitive for both the market where they operate and to attract and retain talented people. One way would be to recognize the importance of their human resources. This recognition would allow companies to seek ways to add value to their customers through better use of the idiosyncratic characteristics of these resources. The continuous permanence of the Big Four in the top of the ranking of the biggest and leading audit firms in the latest years raises some questions about what are the main sources of competitive advantage of these companies. This article assumes that human resources would be the key to the success of auditing companies. Interviews were conducted with four high-level managers that work in these companies aiming to understand from their point of view how the human resources can generate competitive advantage. The article is based on the Resource Based View of the firm (RBV) and provides findings of some characteristics of the human resources that are key to achieving competitive advantage. The

article contributes to the application of Resource Based View as a tool to recognize and explore the resources and also contributes to the companies that participated in the survey.

Palavras-chave

Recursos Humanos, Vantagem competitiva, Visão Baseada em Recursos

Key-words

Human Resources, Competitive advantage, Resource Based View

1. Introdução

O ambiente organizacional sofre pressões constantes com mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais específicos (BARNEY; HESTERLY, 2007). Perante essas circunstâncias, enfrentar os novos desafios da competitividade entre empresas torna-se uma inequívoca necessidade, especialmente no setor de serviços altamente especializados como é o caso das empresas de auditoria contábil.

O mercado brasileiro é composto pelas chamadas *Big Four* – são as empresas Deloitte, KPMG, Ernst & Young e Pricewaterhouse-Coopers (PwC). Estas empresas ocupam há anos os quatro primeiros lugares da lista das empresas de auditoria contábil com maior faturamento, segundo as últimas notícias na área em jornais como Financial Times na Inglaterra e Valor Econômico no Brasil. O jornal Financial Times em 2011 divulga algumas estatísticas no mercado inglês que revelam que as Big Four possuem 99% das auditorias de empresas classificadas como FTSE100 (as cem maiores empresas) e 95% das auditorias de empresas FTSE250 (da 101^a a 350^a maiores empresas) (GAPPER, 2011).

Estes números também são semelhantes no Brasil. Segundo levantamento realizado pelo jornal Valor Econômico em 2009 com as 200 maiores empresas abertas por ativos revela que no Brasil, as Big Four tinham 81% dos clientes e receberam 96% do total gasto pelas empresas com serviços de auditoria em 2010, no valor de R\$ 382 milhões (TORRES, 2010).

Por tratar com clientes de setores variados e com dinâmicas bastante diversas as empresas de auditoria contábil precisam contar com recursos e competências que permitam aproveitar oportunidades e reduzir as ameaças dos seus mercados (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A PwC identifica em seu relatório anual de 2010 disponível no website da empresa, que o futuro dela depende da sua habilidade em continuar a encontrar e reter pessoas talentosas. A Deloitte em seu relatório anual de 2011 que está disponível em seu website afirma que suas capacidades dos serviços profissionais prestados são guiados por seus recursos pessoais comprometidos e poderosos dentro de uma rede mundial sem fronteiras. Os dados obtidos no relatório anual da KPMG disponibilizado em seu website tem um direcionamento parecido com o da Deloitte, e possui um centro de excelência que agrega os conhecimentos específicos adquiridos em cada área, permitindo troca de informações e colaboração. A Ernst YoungTerco em 2011 também relata em seu relatório de transparência de 2010 disponível no website da empresa que são as pessoas que entregam serviços de alta qualidade, e não os processos, metodologias, normalizações ou regulações, entretanto de acordo com o próprio relatório da empresa todos estes fatores são importantes.

A Visão Baseada em Recursos (*resource-based view* –RBV em inglês) procura entender a questão mais central da administração estratégica – por que algumas empresas superam outras (BARNEY, 1991). Barney e Clark (2007), discorrem sobre a importância de se identificar como melhor explorar seus recursos humanos para obter a vantagem competitiva. A vantagem competitiva de uma empresa sobre suas concorrentes ocorre quando ela oferece produtos ou serviços que geram maior valor econômico para seus clientes (BARNEY; HESTERLY, 2007). Coff e Kryscynski (2011) definem que é necessário que empresas desenvolvam suas micro-fundações de gerenciamento do capital humano para que elas possam atrair, reter e motivar empregados talentosos.

Para que as empresas consigam obter vantagem competitiva sobre seu competidor, seus recursos precisam ser escassos e raros, e com uso superior. Se uma empresa possui recursos com estes atributos, ela poderá ter um melhor desempenho e obter a vantagem

competitiva, devido a estar capacitada para oferecer um melhor valor econômico para seu cliente (PETERAF; BARNEY, 2003).

No mesmo sentido, Barney e Wright (1998), discorrem sobre os aspectos dos recursos humanos que podem gerar valor e trazer vantagem competitiva para a empresa e como a própria função de RH pode gerar vantagem competitiva para a empresa, seja por meio de práticas inovadoras que possam atrair empregados talentosos ou através de próprias reduções de custos dos serviços oferecidos pela função de RH. Boxhall (1998) também contribui quando identifica que a vantagem dos recursos humanos é proveniente do capital humano da empresa e dos processos organizacionais.

Aparentemente no Brasil pouco se discute sobre a análise de recursos de empresas de auditoria contábil, daí este artigo procura trazer contribuições tanto para a aplicação da RBV como para as próprias empresas do setor.

2. Objetivo do artigo

Este artigo tem como objetivo identificar quais seriam os atributos mais relevantes dos recursos humanos das empresas de auditoria contábil para que estas possam obter vantagem competitiva, do ponto de vista dos seus gestores.

Para facilitar a obtenção do objetivo geral, este foi desdobrado em dois objetivos específicos: a) identificar como os recursos humanos podem gerar vantagem competitiva; e b) caracterizar os componentes dos recursos humanos quanto ao seu valor, raridade e inimitabilidade e inserção organizacional que podem gerar valor para seus clientes.

3. Revisão Bibliográfica

Em vista dos objetivos propostos para este artigo, o referencial teórico foi dividido em duas partes, de acordo com os objetivos específicos, tendo em vista facilitar o entendimento da sua fundamentação teórica. Na primeira parte, estão abordados os conceitos sobre os recursos humanos como potenciais geradores de vantagem competitiva, partindo-se do pressuposto de que os recursos humanos seriam a chave para o sucesso das empresas de auditoria contábil. Na segunda, são abordados os conceitos sobre a geração de valor econômico para o cliente e sobre os atributos dos recursos estratégicos para a geração deste valor.

3.1. Recursos humanos como geradores de vantagem competitiva

Barney e Wright (1998) investigam os principais aspectos dos recursos humanos de uma empresa que podem gerar a vantagem competitiva. Estes autores discutem neste estudo como a função de RH de uma empresa pode leva-la a obter vantagem competitiva e qual é o papel dos executivos da função de RH neste processo.

Barney e Wright (1998) também discutem que os executivos de RH precisam encontrar formas de explorar as características raras de seus empregados para obter vantagem competitiva, sendo que uma das formas pode ser o sistema de recrutamento e seleção de pessoas, o sistema de recompensas da empresa ou até mesmo a cultura organizacional da empresa. No mesmo sentido, Boxhall (1998, p. 267) identifica em seu estudo sobre as vantagens provenientes dos recursos humanos que esta vantagem é produto de duas categorias: do capital humano da empresa e dos processos organizacionais. Boxhall (1998) explica que empresas rivais podem superar a performance uma da outra com base no relacionamento entre seus empregados e gerência, por exemplo, através da capacidade de resolução de problemas. Esta capacidade leva tempo para ser desenvolvida, pois entre outras coisas, é influenciada pela capacidade do recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e motivação através de sistemas de recompensa. Estes aspectos são também estudados por Coff e Kryscynski (2011), que complementam que o caminho crítico para que uma empresa

obtenha vantagem competitiva se dá por meio da atração, retenção e motivação dos empregados com capital humano valiosos à um desconto econômico relativo aos concorrentes.

Coff e Kryscynski (2011), esclarecem que os recursos humanos podem ser uma fonte promissora de vantagem competitiva para a empresa, entretanto a empresa precisa identificar como gerenciar estes recursos humanos que são idiossincráticos em essência para que possa obter esta vantagem competitiva (COFF; KRYSCYNSKI, 2011).

Uma empresa tem vantagem competitiva sobre o competidor se ela é capaz de criar maior valor econômico do que ele (PETERAF; BARNEY, 2003).

O valor econômico criado por uma empresa é a diferença entre o benefício percebido pelos compradores e o custo econômico gerados para a empresa. Para que uma empresa obtenha vantagem competitiva ela deve criar um valor econômico relativamente maior que seus rivais, através da geração de benefícios percebidos pelo cliente por meio da diferenciação de seus produtos ou serviços ou através de baixos custos (PETERAF; BARNEY, 2003).

A vantagem gerada com base nos recursos humanos surge quando o valor econômico gerado pode ser atribuído a utilização e acesso ao conhecimento, habilidade e capacidade dos empregados (COFF; KRYSCYNSKI, 2011).

Barney (1991, p. 102), define que uma empresa possui vantagem competitiva quando está implementando estratégias que criam valor para o cliente sem que a sua concorrência esteja implementando esta estratégia simultaneamente. Esta estratégia deve facilitar a redução de custos, explorar oportunidades de mercado e/ou neutralizar ameaças do ambiente. Em 2007, Barney e Hesterly (2007) esclarecem que a obtenção de vantagem competitiva se dá pela criação de valor para os clientes e os acionistas por meio da melhor utilização dos recursos e das capacidades de uma empresa. A vantagem competitiva não se resume simplesmente na posição competitiva de uma empresa vis-a-vis seu competidor. Ao contrario, Barney e Clark (2007) referindo-se a Baumol, Panzar, e Willig (1982), presumem que a competição de uma empresa inclui não somente todos seus competidores atuais, como também potenciais competidores que poderiam entrar na indústria um dia. Uma empresa que tem vantagem competitiva sustentável não necessariamente a terá permanentemente (BARNEY; CLARK, 2007).

Num mercado dominado principalmente por quatro empresas a competitividade fica concentrada no topo deste ranking. As empresas de auditoria no Brasil operam com 96% das empresas de capital aberto de acordo com levantamento realizado pelo jornal Valor Economico em 2009. Dentro destas empresas estão algumas grandes multinacionais, que optam pelas Big Four devido sua reputação, qualidade do serviço prestado (Relatório anual 2010, PwC).

3.2. Recursos estratégicos

Os recursos de uma empresa são todo o capital físico, humano e organizacional de uma empresa. Os recursos de capital físico podem ser máquinas, equipamentos, localização geográfica. Os recursos de capital humano incluem o treinamento, experiência, inteligência, relações, e visão de gerentes e indivíduos de uma empresa. Os recursos de capital organizacional incluem sistemas de planejamento formais e informais, a estrutura da empresa, sua cultura e reputação, e o relacionamento informal interno e externo a empresa. (BARNEY, 1991). Barney e Hesterly (2007, p. 64), complementam que os recursos podem ser ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que são utilizados para criar ou implementar estratégias. Para que uma empresa obtenha vantagem competitiva seus recursos precisam ser valiosos, raros, custosos de imitar, e sem substitutos estratégicos próximos (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Barney (1986) ressalta a importância da dependência de caminho para que uma empresa tenha vantagem competitiva. Em seu trabalho o autor explica que ao optar por uma estratégia a empresa irá selecionar alguns recursos. Com o passar do tempo, da trajetória da empresa e do quanto eficaz e eficientemente ela utilizou estes recursos, ela poderá continuar a implementar ou não novas estratégias, empregando estes recursos ou selecionando outros, entretanto, quando uma empresa opta por deixar de fazer algo, com o passar do tempo o recurso que era valioso pode deixar de sê-lo e desta forma impedirá a empresa de tomar decisões no presente devido a decisões passadas (BARNEY, 1986).

Grant (1991) em sua análise sobre os recursos de uma empresa identifica que a vantagem de diferenciação entre elas se dá por meio da reputação da marca, propriedade tecnológica, ou através de uma rede de vendas e serviços extensivas. O autor sumariza que os recursos que dão poder de mercado para as empresas podem ser de propriedade individual de cada empresa ou serem de propriedade mútua entre empresas. Este autor ainda estabelece que as empresas precisam criar capacidades para que possam usar seus recursos de forma a conseguirem implementar estratégias corporativas. Criar capacidades não é uma tarefa simples pois envolve um padrão complexo de coordenação de atividades entre pessoa-pessoa e pessoa-recurso. Grant (1991) explica que é necessário que uma empresa aprenda através da repetição para que tenha excelência na coordenação destas atividades.

Os recursos na visão da RBV tem melhor desempenho quando são melhor utilizados e são heterogêneos, causando diferenças assimétricas entre as empresas. A heterogeneidade dos recursos ocorre devido a algumas empresas utilizarem seus recursos mais eficaz e eficientemente do que as outras (BARNEY; CLARK, 2007; JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

Barney e Clark (2007) identificam alguns exemplos de componentes da estrutura organizacional que influenciam sua habilidade de explorar os recursos são a estrutura hierárquica, o sistema de controle gerencial explícito e políticas de benefício.

Barney e Wright (1998) identificam através da avaliação da valiosidade, raridade, imitabilidade dos recursos humanos e dos processos organizacionais aos quais estes recursos humanos fazem parte, como a função de RH pode influenciar para que seus recursos (pessoas) criem valor para os clientes.

Existe uma ênfase que os recursos humanos precisam ser raros e valiosos, sendo que isto deve acontecer em um cenário socialmente complexo seja pela cultura organizacional ou por fenômenos socialmente complexos. Isto previne a imitação dos recursos humanos pelos concorrentes e pode ajudar na obtenção de vantagem competitiva (BARNEY; WRIGHT, 1998). Existem indicações no estudo de Barney e Wright (1998), no sentido de que mesmo que os recursos humanos sejam raros, valiosos, e difíceis de imitar, existe a necessidade da empresa estruturar seus sistemas organizacionais para melhor utilizar estes recursos direcionando-os estrategicamente para a obtenção de vantagem competitiva. Barney e Wright (1998) ressaltam alguns aspectos mais relevantes dos recursos humanos para obter a vantagem competitiva sustentável, dentre eles:

- a vantagem competitiva sustentável surge principalmente dos conhecimentos mais específicos dos empregados de uma empresa do que dos conhecimentos mais gerais dos empregados que poderiam levar valor aos concorrentes
- a vantagem competitiva sustentável também é obtida através da melhor exploração da sinergia do trabalho de um grupo do que indivíduos singularmente, devido a ambiguidade causal e da complexidade social que envolve o trabalho deste grupo.
- a vantagem competitiva sustentável pode ser obtida por meio da função de RH quando se cria uma estrutura de sistemas que promova sinergia entre

as várias funções do RH, como por exemplo, as práticas de recrutamento e seleção, treinamento, política de recompensas. Os autores comentam que apesar desta sinergia parecer de senso comum, em suas pesquisas verificaram que esta sinergia é praticamente inexistente nas empresas.

3.2.1 Atributos dos recursos estratégicos

Os recursos isoladamente não são capazes de gerar a vantagem competitiva para as empresas. É necessário que as empresas desenvolvam capacidades que permitam melhor utilizar estes recursos (GRANT; 1991). Capacidades são um subgrupo de recursos que permitem a obtenção de vantagem competitiva a partir da utilização dos recursos da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007). Para Grant (1991), os recursos e capacidades de uma empresa são a fonte inicial de lucro desta, fornecendo a direção para a estratégia de longo prazo de uma empresa. Os autores Johnson, Scholes e Whittington (2007) complementam que as capacidades de uma empresa não criam isoladamente uma vantagem competitiva, e que para que ocorra a vantagem competitiva, as capacidades devem ser difíceis de imitar.

Barney (1991) e Barney e Clark (2007) identificam alguns atributos de recursos que geram vantagem competitiva sustentável para empresas. Segundo os autores, estes atributos são indicadores do quanto os recursos de uma empresa são heterogêneos e imóveis e possibilitam implementar estratégias que levam a vantagem competitiva sustentável. Para explorar os atributos dos recursos empresariais Barney (1991) propôs o modelo chamado VRIO. Através deste modelo é possível verificar a relação entre a heterogeneidade e imobilidade de um recurso, e também se ele é valioso, raro, inimitável e insubstituível. É este modelo que norteou as análises deste estudo.

O VRIO é um modelo que permite a realização da análise interna dos recursos de uma empresa (BARNEY; HERSTELY, 2007). A seguir são apresentadas as quatro dimensões deste modelo:

Valiosidade: um recurso deve explorar oportunidades e / ou neutralizar ameaças no ambiente da empresa. Quando os recursos são raros e outras empresas não os possuem (ou são poucas as que possuem), eles tem o potencial de gerar vantagem competitiva. (BARNEY; HESTERLY, 2007). O valor de um recurso pode mudar conforme o tempo, isto significa que um recurso valioso hoje pode não ser mais valioso no futuro (BARNEY; CLARK, 2007).

Raridade: um recurso deve ser raro entre a concorrência atual e potencial de uma empresa; deve também possibilitar uma empresa a conceber ou implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, visto que algumas estratégias requerem diferentes arranjos de recursos para serem implementadas. Caso um recurso seja comum entre os concorrentes, ele não é uma fonte de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007);

Imitabilidade: os recursos valiosos e raros só serão fonte de vantagem competitiva se forem imperfeitamente imitáveis. Isto se deve ao fato de que um recurso pode ter sido gerado por meio de condições históricas únicas, serem socialmente complexos e possuir uma relação causal ambígua com outros recursos da empresa gerando vantagem competitiva (BARNEY; 1991). A ambiguidade causal existe quando não se consegue identificar claramente o elo de ligação entre os recursos e a vantagem competitiva das empresas. Isto dificulta que as estratégias empresariais sejam copiadas pelos concorrentes (BARNEY, 1991). Os recursos podem ser socialmente complexos pois podem fazer parte de um fenômeno social complexo, como por exemplo, as relações interpessoais entre os gerentes de uma empresa, a cultura da empresa, seus clientes (BARNEY, 1991).

Barney (1991), também aponta a questão da possibilidade dos recursos serem substituídos. O autor indica que apesar de ser difícil que os concorrentes consigam imitar perfeitamente os recursos de uma empresa, eles podem criar algum recurso similar para possibilita-los implementar uma estratégia. Outro ponto a ser avaliado é que mesmo um

recurso seja raro entre empresas, se ele gerar a mesma estratégia que os concorrentes, este recurso não irá gerar a vantagem competitiva. Barney e Hesterly (2007) complementam que a imitabilidade de um recurso pode ser limitada quando os custos para isto são altos.

A organização: Barney e Hesterly (2007) explicam que uma empresa deve estar organizada para melhor utilizar seus recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar. A organização dos recursos se dá através de vários componentes da organização como por exemplo sua estrutura formal de reporte, os controles gerenciais formais e informais.

4. Metodologia da pesquisa

Para compreender a visão dos gestores, foi realizada uma pesquisa exploratório-descritiva de natureza qualitativa básica que buscou identificar as características dos recursos humanos das empresas à luz da RBV utilizando técnicas qualitativas de investigação, quais sejam, entrevistas semi-estruturadas. O objetivo foi a partir das entrevistas para descrever o comportamento dos fenômenos e gerar uma matriz com todos as características mais comuns. (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Foram entrevistados quatro executivos das empresas que participaram do estudo, identificados como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), Entrevistado 3 (E3) e Entrevistado 4 (E4), devido a solicitação deles de não identificação das empresas. Estes executivos foram selecionados devido ao tempo de experiência no cargo e por possuírem uma visão ampla dos negócios e processos da empresa. As entrevistas foram realizadas durante o mês de maio de 2012, sendo dois gerentes e dois diretores das empresas Big Four que atuam na área de auditoria contábil. Foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturada de modo a atender aos objetivos do estudo. Foram ao todo 93'42' minutos de entrevistas que foram transcritas integralmente.

As entrevistas foram analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo de acordo com Bardin (2006), tendo-se seguido as etapas de codificação por unidade de registro, e na sequência a categorização destas unidades para realizar a interpretação dos dados. O Quadro 1 representa as categorias identificadas.

Quadro 1: Categorias da análise

Como os Recursos Humanos geram vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento específico do indivíduo • Conhecimento geral do indivíduo
Características dos componentes dos recursos humanos quanto ao seu valor, raridade e inimitabilidade e inserção organizacional que podem gerar valor para seus clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade relacional do indivíduo • Experiência do indivíduo • Benefícios concedidos para o indivíduo

Fonte: Elaborado pelo autor

5 Análise dos resultados

Como os entrevistados não autorizaram a divulgação dos seus nomes e nem o da empresa, eles serão identificados como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), entrevistado 3 (E3) e Entrevistado 4 (E4). A análise das categorias do Quadro 1 está exposta a seguir, conforme a ordem do próprio Quadro 1.

A partir das entrevistas, foram encontradas algumas características comuns dos recursos humanos que podem gerar vantagem competitiva para as empresas. Todos os entrevistados entendem que para obter a vantagem competitiva é preciso agregar valor no serviço prestado para o cliente. Isto foi identificado nos discursos conforme representado no Quadro 2.

Quadro 2. Componente mais nobre do serviço de auditoria

Entrevistado	Depoimento
E2	<i>"O diferencial que eu vejo para os clientes é o que você agrega de valor a este serviço.(...) você não só se limitar a entregar um o relatório de auditoria, (...) mas e sim, agregar valor ao trabalho, (...) satisfazer as necessidades do cliente."</i>
E3	<i>"(...) acho que os conselhos que a gente acaba dando, que eu acho que isto agrega muito valor."</i>
E4	<i>"um bom relacionamento com o cliente, e você tem uma flexibilidade, pra entender a demanda dele, pra entender tudo o que ele está precisando, você consegue prover um serviço de qualidade e no e corresponder com as expectativas que ele espera do seu trabalho em si"</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Existe evidência que este valor é agregado através do **conhecimento geral e específico** dos profissionais de auditoria contábil. De acordo com o E2,

"esse conhecimento, e é esse o diferencial que a gente quer ter dos demais do mercado".

O valor percebido pelo cliente, assim como apontado por Barney e Hesterly (2007), foi expressado por E2 quando ele relata que:

"(...) é esse valor das pessoas [conhecimento], este valor individual e coletivo destas equipes destas pessoas, fazem que que a gente mostre que a gente tem uma qualidade superior, e aí o ponto principal desta coisa é você mostrar que é aquilo: eu estou cobrando caro, mas eu vou te entregar um negocio que você precisa" .

Então, pode-se entender a partir deste depoimento e em linha com o conceito de valor que foi explicado por Peteraf e Barney (2003) que os clientes podem preferir pagar mais pela qualidade do serviço que irão receber do que preocuparem-se somente com o preço que foi cobrado pelo serviço. O benefício percebido pelo cliente não é baseado somente no custo do serviço, mas em outros fatores como relacionamento, qualidade e confiança da empresa que prestará o serviço.

Os profissionais da área de auditoria contábil conforme aponta E3, são *"a imagem direta da empresa"*. A empresa de auditoria procura personalizar seus funcionários para que eles transcendam os valores da empresa.

Segundo E3 *"Não é só conhecimento. É postura, o trato com o cliente, e etc."* que vai fazer com que os funcionários gerem valor na prestação dos serviços de auditoria.

O E4 também identifica que ter um *"relacionamento próximo com o cliente (...) e especialistas (...) que vão conseguir passar uma uma visão melhor pro cliente"*, portanto reforçando a idéia que não somente o preço, mas a qualidade, confiança e relacionamento formam o conjunto que gera valor para os clientes.

Estes relatos condizem com Coff e Kryscynski (2011) quando estes autores identificam que existe uma dependência principalmente dos indivíduos para obter a vantagem competitiva.

A opinião dos entrevistados sobre o fator principal que determina a decisão dos clientes sobre qual empresa escolher na hora de contratar um serviço ficou bastante centrada nas questões de gestão de relacionamento com os clientes e do conhecimento específico setorial das empresas de auditoria. Assim como relatado pelo E1:

"É,(...) a capacidade de construir um relacionamento com os clientes, para que não seja algo frio (...). O conhecimento setorial, (...) é importante, e é bastante relevante para o diferencial competitivo da empresa. (...) O mínimo requerido é você ter o conhecimento e a especialidade para você prestar o seu serviço, então, esse eu não acho que seja um diferencial não. Eu acho que está mais relacionado ao ponto, de novo, de relacionamento e conhecimento setorial."

Este depoimento corrobora as conclusões de Barney e Wright (1998) quando os autores identificam que a vantagem competitiva surge dos conhecimentos mais específicos dos empregados de uma empresa do que dos conhecimentos mais gerais. Ainda neste depoimento verificou-se a importância da capacidade relacional dos empregados com seus clientes, que é complementada com o depoimento do E4, quando este discorre sobre importância de combinar as capacidades dos funcionários: “*Quando você consegue colocar estes três pilares juntos você tem um exceptional professional [conhecimento técnico, vendas e relacionamento]*”.

Um dos exemplos obtidos nas entrevistas sobre as maneiras que a empresa faz para melhor utilizar seus recursos humanos foi dada pelo E4:

“Por exemplo, se (...) você não tem aquele perfil de vendas, ela [a empresa] dá cursos ou ela contrata cursos do mercado pra todos os gerentes, todos os diretores, todos os sócios, pra qualificar você para ser um vendedor. Conhecimento técnico, eu acho que não tem muito o que a gente falar né, por que a gente vive de conhecimento técnico durante a nossa carreira inteira. (...). Relacionamento são relacionamentos interpessoal.”

Neste trecho identifica-se a importância do gerenciamento das habilidades do indivíduo para poder gerar o melhor valor econômico possível para o cliente. Assim como explicado por Barney e Wright (1998) e Coff e Kruscynski (2011), estas são formas de explorar as características raras de seus empregados para obter vantagem competitiva.

Outra importante característica dos recursos humanos levantadas nas entrevistas foi com relação à experiência dos indivíduos. Os principais aspectos levantados foram a importância do conhecimento individual acumulado e da experiência setorial específica.

E1 contribui: “*Nada substitui a experiência das pessoas.*”, e complementando este depoimento temos E3 que explicou:

“Eu acho que duas coisas (...). Primeiro que (...) ele tem um conhecimento de um pouco de tudo, então isto faz a diferença então se quanto mais experiente a pessoa for na auditoria isso é valorizado, se ele já conhece o cliente, se ele já conhece o mercado. Se é um mercado automotivo, se é uma não sei, uma prestadora de serviços. Então se a pessoa já tem experiência naquele segmento isso também acho que é valorizado. É a pessoa ser especialista em determinada norma, por exemplo, se é um cliente americano, ela ser especialista nos princípios americanos. Se é um cliente é, companhia aberta brasileira, ela tem especialidade naquilo. Então acho que isto é valorizado, o cara ter experiência e e ser especialista em alguma coisa.”

As empresas de auditoria da pesquisa identificam que é o relacionamento dos seus recursos humanos com os clientes que determinará o sucesso da prestação de serviços e por consequência, a obtenção de vantagem competitiva sobre seus concorrentes (PETERAF; BARNEY, 2003). Os recursos humanos foram entendidos como capazes de trazer retorno econômico para a empresa, ou seja, eles realmente são o diferencial que faz com que os clientes optem entre as concorrentes deste mercado. Os depoimentos abaixo ilustram esta percepção dos gestores:

E1: “*relacionamento de confiança (...) é que acaba fazendo com que eu gere mais (...) retorno que a gente mantém com os nossos clientes*”

E2: “*Tanto que chega ao ponto (...) que você ganha as vezes o cliente mostrando a realidade pro cara [relacionamento de confiança].*”

E3: “*funcionário a primeira cara da empresa que está lá no cliente e o cliente satisfeito ele vai querer contratar cada vez mais mais clientes.*”

E4: “*Tem clientes que você ganha por preço e tem clientes que você ganha por relacionamento.*”

Com base nesses depoimentos, constatou-se a relevância dos recursos humanos dessas empresas para obtenção de vantagem competitiva. As maneiras como os recursos humanos podem fazer isto foram identificadas conforme a categorização já exposta no

Quadro 1. Nos próximos parágrafos estas características serão avaliadas quanto à sua valiosidade, raridade, imitabilidade e inserção organizacional.

Já foi apontado que o conhecimento específico do indivíduo, o seu conhecimento geral, a sua capacidade relacional e a experiência são os principais pontos identificados pelas empresas de auditoria contábil como geradores de valor aos seus clientes e possíveis fontes de vantagem competitiva. Entretanto apenas identificar estas características não é o suficiente para obter a vantagem competitiva. Assim como Grant (1991) explica, existe a necessidade de desenvolver capacidades que permitam melhor utilizar estes recursos. Johnson, Scholes e Whittington (2007) ainda complementam que estas capacidades devem ser difíceis de imitar.

Quanto ao **conhecimento específico do indivíduo**, os entrevistados identificam este conhecimento como uma característica individual e idiossincrática de cada funcionário. Enfatizam que o conhecimento é acumulado através da experiência singular de cada um e é um dos principais fatores que levam a empresa a obter vantagem competitiva. O conhecimento específico é um recurso heterogêneo, e que permite à empresa implementar estratégias que levem a vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Conforme E3, *“sem o conhecimento você não consegue identificar risco, você não consegue identificar oportunidade, você não consegue agregar valor ao cliente”*. O conhecimento específico é algo raro tanto para as empresas de auditoria como para as próprias empresas de mercado, portanto, a existência de recursos humanos com conhecimentos específicos de normas ou do próprio setor de negócios do cliente é uma grande vantagem para estas empresas.

Conforme E1 *“conhecimento setorial é realmente valioso”*. Este recurso é bastante difícil de ser imitado, assim como afirmou E1: *“tem setores que eu sou mais forte e é difícil ser copiado, outros setores em que eu sou mais fraco e que é fácil, é muito mais fácil de ser copiado”*.

O conhecimento específico é também enriquecido pela **experiência do indivíduo**. Numa análise mais profunda dos depoimentos, identifica-se através das palavras de E1 *“Nada substitui a experiência das pessoas”*. Por exemplo, no caso das empresas de auditoria, a experiência setorial influencia a decisão do cliente pela escolha ou não de uma empresa.

A experiência do indivíduo é adquirida com o passar do tempo, e de acordo com E1 *“setores onde a gente tem mais clientes, mais experiência, e liderança de mercado são os setores onde, é, nosso concorrente não consegue, não consegue copiar.”* Por intermédio da análise de recursos proposta por Barney (1991), não é possível imitar perfeitamente a experiência do indivíduo pois esta experiência passou por uma história, se construiu dependendo de um caminho, uma trajetória que foi seguida pelo indivíduo (BARNEY, 1986).

Para E3, *“quanto mais experiente a pessoa for na auditoria isso é valorizado, se ele já conhece o cliente, se ele já conhece o mercado”*.

A **capacidade relacional dos indivíduos** permitirá que os recursos humanos identifiquem oportunidades de desenvolvimento de negócio para as empresas de auditoria, mas esta capacidade sem o conhecimento técnico e a capacidade de vendas não é suficiente.

Com base nas entrevistas deste estudo, a capacidade relacional também influencia a confiança que o cliente tem sobre o serviço que está sendo prestado e desta forma poderá moderar a qualidade das informações que o cliente disponibiliza para as empresas de auditoria contábil.

Conforme explicou E1, *“é isso que vai fazer com que a gente é, gere mais negócio, e mantenha o cliente satisfeito. Não só qualidade, mas o nível de relacionamento que a gente mantém”*. A capacidade relacional também é o que irá possibilitar que os recursos humanos identifiquem novas oportunidades de negócio nos clientes. Os entrevistados apontaram que somente a capacidade relacional das pessoas não é o suficiente para obter vantagem

competitiva. É preciso aliar esta capacidade com outras capacidades para que efetivamente a empresa obtenha a vantagem competitiva (GRANT, 1991).

Isto pode ser verificado, por exemplo, no depoimento de E4: “*Quando você consegue colocar estes três pilares juntos você tem um exceptional professional*”. A capacidade relacional dos indivíduos é idiossincrática e a percepção dos gestores entrevistados é que o relacionamento é dado de forma diferente entre as Big Four, ou seja, eles acreditam que todas fazem algum trabalho de desenvolvimento de um relacionamento com o cliente, mas acreditam que a forma como elas fazem isto seja diferente entre elas e portanto não são imitáveis. E3 foi o único que identificou além da capacidade de se relacionar com o cliente, que existe igual importância no relacionamento interno a empresa. Para este entrevistado, as pessoas são o principal fator que pode levar a empresa a obter vantagem competitiva. Sendo assim, E3 identifica a importância da gestão do relacionamento interno:

“o relacionamento é importante, do sócio levar a equipe para almoçar, e manter um relacionamento com a equipe né. Por que se for só o relacionamento de conflito, na hora de revisar relatório etc isso estava desmotivando muitas pessoas, então o que desmotivava mais era o relacionamento.”

Este depoimento permite verificar que os processos de empresas rivais podem superar o desempenho uma da outra com base no relacionamento entre seus empregados e gerência, por exemplo, através da capacidade de resolução de problemas (BOXHALL, 1998). Visto que as empresas de auditoria contábil possuem uma desvantagem competitiva com relação aos salários oferecidos pelas empresas de mercado, uma das formas de manter os funcionários motivados para evitar a mobilidade de funcionários-chaves seria portanto investir no relacionamento interno da empresa.

O **conhecimento geral do indivíduo** foi identificado como característica básica necessária para realizar os serviços que a empresa se propõe. Sem este recurso, não é possível competir no mercado (BARNEY; HESTERLY, 2007). Este conhecimento geral identificado nas entrevistas é equivalente às habilidades genéricas discutidas por Barney e Hesterly (2007). Estas habilidades genéricas não são fontes de vantagens competitivas sustentáveis pois elas são comuns para todas as empresas. Mesmo assim elas não deixam de ser importantes, visto que elas são necessárias para manter a paridade competitiva. O depoimento de E1 foi selecionado para ilustrar esta análise: “*Obviamente o conhecimento técnico contábil ele é muito importante mas isso é... na verdade, é entendido como o mínimo né?*”.

Verifica-se uma interligação entre todas estas características dos recursos humanos e que elas sozinhas não são capazes de gerar vantagem competitiva para as empresas. O conhecimento específico, juntamente com o conhecimento geral, a experiência e a capacidade relacional do indivíduo, quando combinados, tem um efeito muito mais positivo sobre a obtenção de vantagem competitiva pela empresa.

Para realçar ainda mais a possibilidade da obtenção da vantagem competitiva, as empresas buscam formas para atrair, motivar e reter seus funcionários. Os **benefícios concedidos para o indivíduo** são uma característica dos processos organizacionais na tentativa de manter seus empregados satisfeitos a fim de evitar perdê-los para o mercado. Foi identificado nas entrevistas que as empresas de auditoria para tornarem-se competitivas para os profissionais da área oferecem diversos benefícios indiretos (como pagamento de cursos e treinamentos) que complementam os benefícios diretos (salários), pois em geral, os benefícios diretos não são competitivos em comparação com os que são oferecidos pelas outras empresas de mercado. Entretanto, estes benefícios indiretos são iguais em todas as empresas de auditoria, portanto, não oferecem vantagem competitiva entre elas, somente a paridade competitiva conforme Barney (1991). Um agravante para esta situação é a discrepância entre os valores salariais praticados em empresas de mercado e empresas de auditoria. Mesmo com a promessa de carreira rápida existente nas empresas de auditoria contábil, que é um dos

principais atrativos destas empresas, às vezes bons profissionais são perdidos para o mercado devido a diferença entre os salários praticados nos dois segmentos.

O depoimento de E3 ilustra esta situação que é crítica: *“Uma empresa grande, qualquer multinacional, (...), você ganharia mais, trabalharia um pouco menos talvez.”*. O depoimento de E2 também ilustra esta situação: *“eles não tem uma politica de retenção de pessoas que fala assim, “não, os melhores caras vão ter que ficar aqui.”*. Isto contrasta com a explicação de Coff e Kryscynski (2011), quando os autores identificam dimensões que possibilitam reter pessoas através da melhora das percepções sobre o trabalho atual.

Com base nos dados das entrevistas, existe evidência de que a mobilidade dos empregados entre as empresas de auditoria não é uma opção muito viável para estes profissionais devido a necessidade de criar relacionamentos e novas redes conforme aponta as constatações de Coff e Kryscynski (2011) para a dimensão do trabalho em si. Constatou-se isto no seguinte trecho da entrevista do E4:

“Pessoas, que você vai ter que ne, ter um ambiente totalmente novo e você vai ter que criar relacionamentos com pessoas que você já estão na companhia há vinte, dez, um ano, você vai ter que criar um relacionamento novo com estas pessoas (...).”

Entretanto, na entrevista do E3, constatou-se que efetivamente existe importância no gerenciamento do ambiente de trabalho referindo-se a dimensão de co-workers tratada por Coff e Kryscynski (2011). No caso deste entrevistado, havia um problema onde o relacionamento interno na equipe gerava descontentamento e causava a saída de profissionais. Este fato também permite verificar a existência de uma influência da forma como os conflitos são gerenciados dentro de equipes provenientes do estudo de Boxhall (1998). O trecho da entrevista do E3 que permitiu esta inferência foi:

“(...) o que as pessoas mais mudam de empresa se você parar para pensar dentro de auditoria, é por causa de pessoas. Não é por causa do trabalho, não é por causa do salário, é por causa de pessoas. “daí eu tive problema com aquela pessoa, tive problema com aquela outra pessoa” então eu acho que as empresas tem que investir muito nesta parte de relacionamento mesmo. De as pessoas serem mais brandas no serem tão né não terem este conflito que tem o tempo todo por que se eu conversava com as pessoas da minha equipe 80% que queria sair era por causa de outra pessoa, não era por que o trabalho era muito ou por que o salario era pouco, nada disto.”

As empresas de auditoria com base nos dados obtidos nas entrevistas vivem o paradoxo levantado por Coff e Kryscynski (2011), que trata da habilidade do profissional aprender rotinas e se adaptar. Os autores explicam que quando pessoas são capazes de adquirir estes conhecimentos específicos, pode-se aumentar o *turnover* da empresa, pois apesar do conhecimento específico não ser valioso para o concorrente, a habilidade de se adaptar a novos conhecimentos é. Também constatou-se isso no trecho da entrevista de E2 *“o mercado mesmo enxerga estas pessoas como que tem um conhecimento prévio, vai em várias áreas, sabe fazer as coisas várias coisas ao mesmo tempo, então são pessoas que que o mercado olha com bons olhos na hora de contratar”*.

6. Considerações finais

Com base nas análises e interpretações da sessão anterior, e à luz dos autores do referencial teórico, é possível apresentar as seguintes considerações finais quanto ao objetivo do artigo de identificar quais seriam os atributos mais relevantes dos recursos humanos das empresas de auditoria contábil para que estas possam obter vantagem competitiva. As considerações sobre cada um deles obedecerá a ordem de sua importância identificada.

- **Conhecimento específico do indivíduo:**

Este aspecto é idiossincrático entre as pessoas e depende de cada um. Conforme já exposto na sessão anterior, é um aspecto crucial na obtenção de vantagem competitiva, pois as empresas que possuem recursos humanos com conhecimento específico profundo conseguem gerar maior benefício percebido para o cliente e por consequência gerar valor econômico para a empresa por meio da criação de oportunidades de negócio. Esse aspecto é difícil de ser imitado pois depende também da experiência individual de cada um. Desta forma, considera-se que o conhecimento específico do indivíduo é uma característica rara, valiosa, difícil de imitar e também com inserção organizacional, pois as empresas precisam combinar outras competências dos recursos humanos como a capacidade relacional para aproveitarem o potencial existente na exploração do conhecimento específico do indivíduo.

- ***Experiência do indivíduo***

A experiência do indivíduo é outro aspecto identificado como valioso, raro, e de difícil imitação. A experiência do indivíduo é algo singular, desenvolvida com o tempo, e é algo que não é transmitido para os outros. Desta forma, este aspecto pode ser tanto vantajoso ou desvantajoso para a empresa.

Será vantajoso somente quando a empresa possuir formas de retenção destes profissionais, através de salários e benefícios que sejam atrativos para ele. É primordial que empresas de auditoria que possuam estes profissionais criem valor para estes funcionários, por meio de seus processos organizacionais, relacionamento interno e por meio de suas políticas de benefícios.

Conseguindo manter estes funcionários na empresa, ainda a experiência profissional precisa ser combinada com as capacidades relacionais e conhecimentos específicos para que efetivamente possa gerar vantagem competitiva para as empresas.

- ***Capacidade relacional do indivíduo***

A capacidade relacional do indivíduo varia de pessoa para pessoa. Existem pessoas com capacidades relacionais diferentes e conseguir explorar esta capacidade irá depender principalmente da forma como a empresa está estruturada e tem os relacionamentos internos. Ela é uma capacidade não muito rara, entretanto, com base nos dados obtidos nas entrevistas, são poucas empresas que conseguem desenvolver esta capacidade nos indivíduos. Desta forma, compreende-se que a capacidade relacional também é um recurso valioso para a obtenção de vantagem competitiva visto que são poucas as empresas que conseguem desenvolvê-la nos indivíduos, principalmente devido a dependência do ambiente organizacional interno e à própria característica individual dos funcionários, como por exemplo a simpatia com os clientes.

- ***Conhecimento geral do indivíduo***

O conhecimento geral dos indivíduos é um aspecto básico para a prestação dos serviços de auditoria. Este aspecto não agrega valor para o serviço, pois é tido como comum para todas as empresas, ele é o mínimo necessário para atuar no setor. Desta forma, este aspecto não é considerado raro, nem valioso, portanto, não é um aspecto dos recursos humanos a ser explorado pelas empresas para obtenção de vantagem competitiva.

- ***Benefícios concedidos para o indivíduo***

Os benefícios que são oferecidos em todas as empresas de auditoria são muito similares e portanto, neste caso, faz com que os profissionais de auditoria entendam que seja desvantajosa a troca entre empresas, ou seja, nos casos em que os indivíduos se sentem desmotivados, o movimento comum seria estes profissionais migrarem para empresas do mercado. Portanto, apesar de existir paridade competitiva entre as empresas, os benefícios

concedidos para manter os funcionários nas empresas de auditoria do estudo não são atrativos e fazem com que estas empresas as vezes percam profissionais chave. Entretanto este posicionamento estratégico das empresas de auditoria gera uma paridade competitiva para atrair profissionais, e conforme estes profissionais desenvolvem seus relacionamentos dentro das empresas de auditoria fica mais difícil deles mudarem para os concorrentes.

Verificou-se que a Visão Baseada em Recursos é um ponto de partida muito instigante e objetivo para reconhecer os principais recursos e como estes recursos podem auxiliar a obtenção de vantagem competitiva para as empresas. O seu referencial facilitou a comunicação com os entrevistados, que conseguiram discorrer sobre a valiosidade, raridade, imitabilidade e inserção organizacional de seus recursos, inclusive como estes recursos poderiam gerar benefícios para os clientes e valor econômico para a empresa. É uma abordagem bastante útil para identificar os principais recursos que geram a vantagem competitiva para a empresa.

Este estudo buscou identificar quais seriam os componentes mais relevantes dos recursos humanos das empresas de auditoria contábil para que estas possam obter vantagem competitiva, do ponto de vista dos seus gestores. Ficou bastante nítido que a relação entre conhecimento específico, experiência individual e capacidade relacional são os principais aspectos dos recursos humanos das empresas de auditoria contábil do ponto de vista de seus gestores. Entretanto, pode-se explorar melhor os processos organizacionais da função de recursos humanos como fontes de retenção dos profissionais considerados como chave para estas empresas, visto que já se identificou uma similaridade muito grande entre estes processos, gerando somente uma paridade competitiva entre estas empresas.

Este estudo contribui para a academia, pois constata a luz da teoria existente aspectos dos recursos humanos que geram a vantagem competitiva, por meio do relacionamento destes aspectos. O estudo também pode contribuir para as empresas da pesquisa, pois de posse destas descobertas as empresas poderão avaliar sua situação atual e identificar os pontos que podem ser melhorados internamente para a busca da vantagem competitiva.

Referência

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, vol. 11, n. 3, p. 656, 1986.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.
- BOXHALL, P. Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy: Towards a Theory of Industry Dynamics. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, p. 265-288, 1998.
- COFF, R.; KRYSCYNSKI, D. Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1429-1443, Sept, 2011.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R.. **Pesquisa em administração**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DELOITTE. **A Borderless Network. Annual Review, 2011**. Disponível em: <<http://public.deloitte.com/media/0566/index.html>>. Acesso em 06 mai. 2012.
- ERNST & YOUNG. **Transparency Report 2011**. Disponível em: <<http://www.ey.com/UK/en/About-us/About-EY---Transparency-Report>>. Acesso em 06

mai. 2012.

GAPPER, J. The Best Way to Tackle the Big Four. **Financial Times**. London, 28.09.11. Online. Disponível em: <<http://www.ft.com/cms/s/0/81716dca-e61b-11e0-960c-00144feabdc0.html>> Acesso em: 06 mai. 2012

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KPMG. **International Annual Review, 2011**. Disponível em: <<http://www.kpmg.com/global/en/international-annual-review-2011/pages/default.aspx>>. Acesso em 06 mai. 2012.

NIERO, N. Auditorias: Novo Ranking, Notícia Velha. **Jornal Valor Econômico**. São Paulo, 22.08.11. Valor Investe (online). Disponível em: <<http://www.valor.com.br/valor-investe/casa-das-caldeiras/983594/auditorias-novo-ranking-noticia-velha>>. Acesso em: 06 mai. 2012.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, p. 309-323, 2003.

PwC. **Building relationships. Creating value. Global Annual Review 2010**. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/global-annual-review-2010.jhtml>>. Acesso em 06 mai. 2012.

TORRES, F. Quatro Grandes Auditorias Detêm 99% da Receita Total. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 10.08.10. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/valor-investe/casa-das-caldeiras/973271/quatro-grandes-auditorias-detem-receita-total>>. Acesso em: 06 mai. 2012.