

## RECURSOS INTANGÍVEIS E VANTAGEM COMPETITIVA EM BANCOS COMERCIAIS NO BRASIL: RESULTADOS DE UM PAINEL DELPHI

Afonso Carneiro Lima<sup>a</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo avaliar os principais recursos intangíveis capazes de apoiar a vantagem competitiva para bancos comerciais brasileiros nos próximos anos. Para isso, um painel Delphi foi realizado junto a um grupo de 13 especialistas do setor. A seleção dos recursos intangíveis abordados no painel se baseou na literatura sobre ativos intangíveis, envolvendo tanto estudos mais gerais quanto específicos do setor e, em seguida, validada por dois acadêmicos. Os resultados revelam amplo consenso em torno da priorização da reputação, marca e qualidade percebida, tanto no presente quanto no futuro próximo. O aspecto qualidade das operações foi identificado como dependente das ações de inteligência de mercado e de gestão do conhecimento, as quais, por sua vez, estão intimamente relacionadas à geração de valor a partir de inovações; não obstante, inteligência de mercado e inovação não foram destacadas como prioridades pelos especialistas.

**Palavras-chave:** Administração estratégica. Visão baseada nos recursos da firma. Ativos intangíveis. Bancos comerciais. Painel Delphi.

### ABSTRACT

This article aims to evaluate the main intangible resources capable of supporting the competitive advantage for Brazilian commercial banks in the coming years. For this, a Delphi panel was carried out with a group of 13 industry experts. The selection of intangible resources addressed in the panel was based on the literature on intangible assets, involving both general and specific studies in the sector and then validated by two academics. The results reveal broad consensus around the prioritization of reputation, brand and perceived quality, both in the present and in the near future. The quality aspect of operations has been identified as dependent on market intelligence and knowledge management actions, which, in turn, are closely related to generating value from innovations; nevertheless, market intelligence and innovation have not been highlighted as priorities by experts.

**Keywords:** Strategic management. Resource-based view. Intangible assets. Commercial banks. Delphi panel.

### INTRODUÇÃO

A indústria de bancos comerciais tem passado por significativas transformações no País; a intensificação da rivalidade entre os principais *players*, a crescente regulação, a globalização das operações e o surgimento e consolidação de empresas financeiras digitais (*fintechs*), as quais tendem a impactar as barreiras de entrada do setor (HITT et al., 2003), têm demandado uma administração tanto criativa, quanto arrojada (CAMPELLO; BRUNSTEIN, 2004; PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA, 2014; ACCENTURE, s.d.; PARTINGTON; KAHN, 2016).

---

<sup>a</sup> Doutorado em Administração de Empresas – Universidade de São Paulo. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA da UNIFOR. E-mail: afonsolima@unifor.br

A obtenção de vantagem competitiva, nesse sentido, requer não apenas eficiência operacional, mas também inovações em produtos e serviços, gestão de talentos, previsão e prevenção a riscos – possível a partir da gestão de conhecimento e da inteligência de negócios – além de investimentos em parcerias (FRANKEN et al., 2009; PLUNKETT, 2010). Assim, uma perspectiva de gestão baseada em recursos estratégicos recursos intangíveis e capacidades se faz indispensável.

A habilidade de construir e sustentar ativos intangíveis contribui para a otimização do relacionamento entre a organização e seus vários *stakeholders* na medida em que valores e objetivos se alinham mediante interações e pontos de contato ao longo do tempo e esse é um aspecto fundamental à adaptação organizacional frente ao seu ambiente de negócios (BIRAGHI et al., 2017; GAMBETTI, et al., 2017).

Apesar de diversos estudos abordarem a dinâmica competitiva sob o ponto de vista dos ativos e elementos estratégicos internos (BARNEY, 1991; TEECE et al., 1997; HITT et al., 2003; WINTER, 2003; CAMELI; TISHLER, 2004; AREND; LÉVESQUE, 2010), poucos têm trazidos esta análise ao contexto do setor bancário (particularmente no Brasil) (KELTNER; FINEGOLD, 1996; OLIVEIRA; FORTE, 2011; KIZILOGLU, 2015; ERICKSON; ROTHBERG, 2016), setor caracterizado por diversas mudanças e rápidas transformações em seu contexto competitivo na segunda metade da década de 2010 (ACCENTURE, s.d.).

Assim sendo, esta pesquisa visa trazer uma atualização das discussões acerca da dinâmica competitiva no setor bancário, a partir de um recorte temporal, com uma visão baseada nos recursos da firma (VBR), contribuindo com o aprofundamento das discussões sobre recursos intangíveis e capacidades estratégicas particulares às instituições desse setor. Além disso, ao evidenciar o grau de utilização e de importância atribuída a recursos intangíveis este estudo traz ainda um mapa capaz de subsidiar decisões quanto à priorização de investimentos e projetos por parte dessas instituições. Por fim, a abordagem metodológica escolhida para a condução da pesquisa (painel Delphi) corrobora para um olhar mais sensível à realidade organizacional, uma vez que envolve especialistas e executivos com profundo conhecimento sobre o assunto.

Considerando o contexto apresentado e as contribuições teóricas propostas pela Visão Baseada nos Recursos da Firma (VBR), este artigo apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: quais são os principais recursos intangíveis e como eles seriam capazes de fundamentar a vantagem competitiva às instituições bancárias presentes no Brasil nos próximos dez anos? Respectivamente, tem-se como objetivo avaliar os principais recursos intangíveis essenciais à vantagem competitiva sustentável nessa indústria ao longo desse período. A delimitação do período de dez anos objetiva fornecer um enquadramento factível às análises dos especialistas, além de ser um horizonte temporal similar ao de outros estudos análogos.

## REVISÃO DA LITERATURA

Nesta revisão da literatura buscou-se focar nos temas recursos intangíveis e capacidades dinâmicas – ambos abordados pela VBR – e suas implicações à vantagem competitiva. Em seguida, discutem-se resultados de pesquisas nacionais e internacionais sobre os referidos temas no âmbito do setor financeiro, apresentando-se por fim um quadro referencial para a pesquisa.

VBR: vantagem competitiva por meio de recursos e capacitações

A VBR vem a ser um contraponto à tradicional abordagem da estratégia fundamentada nas características da indústria, segundo a qual, a dinâmica do setor é a responsável pela criação de oportunidades para a geração de lucratividade superior (HAX; MAJLUF, 1996). A VBR compreende os recursos organizacionais, em suas diferentes tipologias, como a substância da estratégia e a essência da vantagem competitiva sustentável; assim, a obtenção e a manutenção da superioridade em ambientes competitivos se baseiam num conjunto de elementos estratégicos internos à organização (BARNEY, 1986; 1991; CAMELI; TISHLER, 2004; WERNERFELT, 1984).

Tais elementos encontram múltiplas classificações. Day et al. (1997), por exemplo, classificam os recursos empresariais em recursos tangíveis e capacitações. Hitt et al. (2003) e Barney e Arkan (2005), por sua vez, consideram, além de ativos tangíveis e capacitações, os ativos intangíveis.

Recursos tangíveis possuem presença física e, por isso, podem ser monetariamente avaliados e prontamente contabilizados. São recursos mais salientes na análise competitiva por fornecerem uma base comparativa direta com competidores, i.e., escala e escopo de estruturas e utilização de capacidade, força de vendas e serviços, gastos com propaganda e apoio promocional, valor da marca baseado em reputação construída etc. (HITT et al., 2003; BARNEY; ARIKAN, 2005).

Recursos intangíveis são “todos os fatores não-materiais que contribuem para o desempenho das empresas na produção de produtos ou prestação de serviços, ou que são esperados gerar benefícios econômicos futuros às entidades ou indivíduos que controlam o seu emprego” (KRAMER et al., 2011). São ativos relacionados ao capital humano (i.e., treinamento e experiência, relacionamentos, *insights* gerenciais, habilidades, talento e conhecimento das pessoas na organização etc.), capital informacional (i.e., bases de dados da organização, sistemas de informação, redes e infraestrutura de tecnologia) e capital organizacional (i.e., atributos relacionados a equipes na organização, cultura organizacional, estrutura formal de comunicação, reputação no mercado, alinhamento entre as pessoas e os objetivos estratégicos da organização, a habilidade das pessoas em compartilhar conhecimento etc.); ativos intangíveis são vistos como direcionadores críticos para a criação de conhecimento,

inovação e, conseqüentemente, crescimento econômico (BARNEY; ARIKAN, 2005; HITT et al., 2003; KAPLAN; NORTON, 2004).

Já as capacidades são um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, explícitos e tácitos, materializados nos processos de negócio; por meio deles, a organização faz uso de seus ativos e consegue obter aprendizado e melhoria contínuos (HALL, 1993; DAY et al., 1997, p. 58; WINTER, 2003; WANG; AHMED, 2007). Andrews (1987) já analisava a experiência acumulada das operações e vendas de produtos e serviços (elementos baseados em conhecimento) como essencial ao crescimento e à diversificação de uma empresa. Considerando-se os ambientes de negócios dinâmicos, Teece et al. (1997) trazem o conceito de capacidades dinâmicas, relacionadas à habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com as rápidas mudanças do ambiente de negócios. As capacidades estão enraizadas nas rotinas (processos de aprendizado que incluem não só processos especiais de controle, mas também memórias coletivas das pessoas que a organização replica em si mesma ao longo do tempo) e nas práticas organizacionais a ponto de não poderem ser transacionadas ou imitadas (WINTER, 2003).

Em estudos recentes sobre a relação entre ativos intangíveis e vantagem competitiva, Shakina et al. (2017), por exemplo, apontam a importância do alinhamento entre uma política de investimentos em ativos intangíveis e a estratégia organizacional. Porém, assinalam requisitos para que uma estratégia intensiva em ativos intangíveis seja eficaz, mesmo porque as crises econômicas geralmente forçam as empresas a postergarem novas estratégias focadas em intangíveis. Assim, a estabilidade do ambiente de negócios mostra-se essencial para se extrair a potencialidade dos intangíveis.

Torres et al. (2018), em um estudo com organizações portuguesas, mostram que o capital humano e os processos organizacionais influenciam fortemente a vantagem competitiva (dimensões associadas a clientes), especificamente, o compartilhamento do conhecimento para o aperfeiçoamento dos processos de negócio, ao passo que a influência dos sistemas de informação (ativos tangíveis) se dá indiretamente.

Assumindo que o valor dos produtos das empresas é determinado pelo capital intelectual, Li et al. (2019) exploraram a relação entre o capital intelectual, compartilhamento de conhecimento e desempenho de inovação dos empreendimentos no setor da construção civil na China, constatando que o capital intelectual não só exerce influência direta e positiva no desempenho da inovação, mas também via compartilhamento do conhecimento, conforme também explicitado em Torres et al. (2018).

Haji e Ghazali (2018) comprovaram que os ativos intangíveis influenciam significativamente o desempenho superior, da mesma forma que os passivos intangíveis também lhe influenciam negativamente com impacto semelhante; nesse

sentido, a divulgação de ativos e passivos intangíveis são fundamentais à tomada de decisão por parte de investidores e de outros grupos de interesse.

Em uma pesquisa realizada na Turquia acerca do efeito dos ativos intangíveis e seus subcomponentes no crescimento sustentável e no valor das empresas, Ocak e Findik (2019) concluem que o valor acumulado dos ativos intangíveis, i.e., informação e bases de dados, ativos inovadores (pesquisa e desenvolvimento e patentes) e competência econômica (conhecimento adquirido por meio de serviços de gestão e de consultoria) influencia positivamente as taxas do crescimento sustentável das empresas, bem como o valor da empresa.

É importante destacar que os recursos *per se* não são as entradas (*inputs*) no processo produtivo, mas sim os serviços que os recursos podem oferecer. Os serviços fornecidos pelos recursos são dados em função da maneira como eles são empregados: o mesmo recurso pode ser empregado para propósitos distintos, de diversas maneiras, ou mesmo em combinação com diferentes tipos ou quantidades de outros recursos, fornecendo em última instância serviços ou conjuntos diferentes de serviços, podendo assim acelerar o ajuste da empresa às mudanças do ambiente (DAY et al., 1997; HAWAWINI et al., 2003).

A importância de uma análise dos recursos empresariais, bem como de sua manutenção, traz um maior embasamento de ações estratégicas; auxilia a (a) identificar e determinar parâmetros (benchmarks) competitivos relacionados a produtos (precificação dinâmica, critérios de custeio, política de propaganda, procedimentos de orçamento de capital) que sejam apropriados às necessidades de cada negócio; (b) prever barreiras de entrada não evidentes em indústrias supostamente homogêneas; (c) identificar estratégias e organizações similares entre empresas ou negócios tradicionalmente distintos; (d) apontar problemas de compatibilidade que possam existir para produtos e mercados especialmente complexos, demandando assim esforços de coordenação de políticas mais amplas e (e) especificar, dentro de parâmetros abrangentes, o escopo dos processos de aprendizado organizacional (diferentes estilos de gestão, diferentes sistemas de controle e normas culturais dissimilares que uma empresa multiproduto e globalmente diversificada deve dominar para crescer) (CAMELI; TISHLER, 2004; WERNERFELT, 1984; WILLIAMS, 1992).

O melhor embasamento de ações estratégicas por meio dos recursos e capacidades, na medida em que permitem a diferenciação à organização, tornam-se competências centrais, isto é, fatores de diferenciação capazes de levar uma organização a uma posição de destaque. As competências centrais demandam comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento no trabalho, inclusive, através das fronteiras organizacionais, envolvendo diversos níveis de pessoas de diversas funções; elas precisam ser nutridas e protegidas, já que o conhecimento desaparece quando não utilizado. Além de proporcionar economias de escopo (BESANKO et al., 2004) as competências centrais são também o motor para o

desenvolvimento de novos negócios: padrões de diversificação e ações de entrada em mercados podem ser orientados pelas competências, não somente pela atratividade dos mercados (ANDREWS, 1987; RUMELT et al., 1991; HAX; MAJLUF, 1996; PRAHALAD; HAMEL, 1998; TEECE, 2007).

Competências centrais podem ser identificadas a partir de três critérios: primeiramente, se ela fornece potencial acesso a uma ampla variedade de mercados; se a competência fornece uma significativa contribuição aos benefícios percebidos pelo consumidor a partir do produto final; e se ela for difícil de ser copiada pelos competidores; essas competências se tornam complexas aos olhos dos competidores na medida em que tão complexa for a harmonização de tecnologias individuais e habilidades de produção/desempenho de tarefas (HAX; MAJLUF, 1996; PRAHALAD; HAMEL, 1998; TEECE, 2007).

#### Estudos em VBR na indústria bancária

Bantel e Jackson (1989) enfatizam o aperfeiçoamento contínuo de produtos, serviços e operações, bem como a gestão dos recursos humanos como aspectos fundamentais ao sucesso na competição global. Examinando a relação entre características de liderança à propensão para inovar na indústria de serviços financeiros nos Estados Unidos, os autores concluem que a inovação é maior em bancos liderados por gestores com maior nível de escolaridade e oriundos de diversas áreas funcionais. Além disso, verificaram uma relação positiva entre tamanho da firma e o grau de inovação, porém, a inovação se mostra mais fortemente associada à composição de equipes do que ao tamanho.

Analisando a relação entre a qualidade percebida de firmas financeiras com a tomada de decisão gerencial, Keltner e Finegold (1996) apontam o comprometimento às promessas da tecnologia da informação (TI) da administração científica, bem como conflitos entre a gestão e funcionários como alguns dos principais motivos da ausência de estratégias competitivas focadas em capacidades e dos insuficientes níveis de qualidade. A orientação ao relacionamento e ao autosserviço, apontadas pelo autor, devem utilizar-se da TI como complemento ao capital humano. Assim, destacam a necessidade de formação sólida e habilidades específicas ao setor como uma das principais questões a serem aperfeiçoadas sugerindo o desenvolvimento de competências junto às pessoas.

Similarmente a Keltner e Finegold (1996), Li, Koh e Hia (1997), em estudo realizado na indústria bancária da Cingapura, argumentam que a importância da liderança interativa e da construção de equipes e sua influência na confiança entre líderes e subordinados, além de relações melhores entre empregados e administração, o que, por sua vez, pode levar a melhor execução de estratégias, qualidade e, assim, ganhos de vantagem competitiva.

No caso de projetos de tecnologia de impacto, a exemplo da implementação de um *e-banking*, capacitações tais como a conscientização acerca do projeto, a preparação das pessoas para tal desafio, além de análises tanto dos recursos e capacitações disponíveis no âmbito organizacional quanto das demandas externas, são elementos essenciais para a sua efetividade (LIU et al., 2011).

Oliveira e Forte (2011), em estudo de cenários (2008 a 2012) junto a 159 bancos múltiplos e comerciais acerca da utilização recursos competitivos, verificaram oito principais recursos prováveis de utilização por essas instituições: pessoal qualificado, gestão de talentos e competência; alta qualidade de produtos e serviços prestados; atendimento personalizado e relacionamento com o cliente; serviços bancários on-line; serviços de cartão de crédito; administração de recursos de terceiros; empréstimos a pessoa física; e elevação do nível de qualidade da carteira de crédito.

Dentre muitas possibilidades, capacitações que exploram custos de substituição para clientes podem contribuir diretamente à obtenção de vantagem competitiva. Clientes que encontram custos de substituição são mais propensos a permanecer com a mesma empresa, consumindo assim produtos/serviços complementares. Assim, os custos de substituição contribuem para a lucratividade, porém, na presença de altos níveis de capacitações de vendas cruzadas (*cross-selling*), o que por sua vez, requer recursos como bases de dados e sistemas e capacitações como a análise de dados, integração de sistemas e outras baseadas em conhecimento (BRUSH et al., 2012)

Em estudo sobre a relação entre o nível de aprendizado organizacional e os níveis e mentalidade de inovação no âmbito de bancos públicos na Turquia, Kiziloglu (2015) encontra uma relação positiva entre os fatores compromisso de aprendizado, visão compartilhada e compartilhamento de conhecimento organizacional, relação esta decisiva à inovação.

Oliveira, Lipke e Silva (2016), abordando a internet no contexto dos serviços bancários, verificaram uma relação direta entre as capacitações de *internet banking* e o desempenho de processos de negócio o que, em última instância, influencia o desempenho organizacional. No entanto, os autores não identificaram evidências de uma influência direta das capacidades de *internet banking* no desempenho organizacional. Mesmo assim, constata-se, da mesma maneira que em estudos prévios citados pelos autores que melhorias nos processos de negócio impactam o desempenho geral organizacional.

Em relação à marca como recurso competitivo, Sérgio et al. (2017) realizaram um estudo acerca da utilização de redes sociais por instituições bancárias no Brasil no processo de construção de imagem e marca. Os autores destacam que o uso de contas-chave enfoca o compartilhamento de informações da organização com os usuários, porém não reforçam a interação com eles; averíguam ainda que as instituições financeiras apresentam ainda um estágio incipiente em sua trajetória de interação com usuários por meio das mídias sociais em que os bancos privados

parecem trabalhar melhor sua imagem por meio de ferramentas de TI, ao passo que os bancos públicos tendem a trabalhar mais eficazmente sua imagem por meio de serviços prestados, sendo a TI apenas um complemento. Em relação às redes sociais, não se verificou o seu uso no âmbito de uma estratégia de comunicação integrada com suas ações, fato que pode comprometer a imagem que pretendem transmitir ao público.

Por meio desta revisão da literatura, pode-se verificar a importância dos recursos intangíveis e capacidades para a vantagem competitiva das organizações, bem como peculiaridades dessa relação no âmbito do setor bancário. Elaborou-se, assim, um quadro referencial (Figura 1) contendo uma classificação geral dos recursos intangíveis, os recursos intangíveis específicos e as respectivas referências que as relacionam. Por meio deste inventário de recursos intangíveis, foi selecionado um conjunto mais reduzido para a composição do instrumento de coleta.

Figura 1: Quadro referencial sobre recursos intangíveis

Classificação	Recursos Intangíveis	Referências
Capital humano	Treinamento e experiência; relacionamentos, insights gerenciais; habilidades, talento e conhecimento das pessoas na organização; gestão de pessoas; comprometimento; equipes e liderança.	Bentel e Jackson (1989); Keltner e Finegold (1996); Li et al. (1997); Hitt et al. (2003); Kaplan e Norton (2004); Barney e Arikan (2005); Liu et al. (2011); Oliveira e Forte (2011); Brush et al. (2012); Torres et al. (2018); Li et al. (2019); Ocak e Findik (2019).
Capital informacional	Bases de dados; sistemas de informação; redes e infraestrutura de tecnologia; inovação.	Bentel e Jackson (1989); Keltner e Finegold (1996); Hitt et al. (2003); Kaplan e Norton (2004); Barney e Arikan (2005); Oliveira e Forte (2011); Brush et al. (2012); Li et al. (2019); Ocak e Findik (2019).
Capital organizacional	Atributos de equipes na organização; cultura organizacional; estrutural formal na organização; reputação no mercado; marca; imagem; ética; habilidade em compartilhar conhecimento; processos organizacionais/de negócio; melhoria contínua; qualidade.	Bentel e Jackson (1989); Keltner e Finegold (1996); Li et al. (1997); Hitt et al. (2003); Kaplan e Norton (2004); Barney e Arikan (2005); Oliveira e Forte (2011); Oliveira et al. (2016); Gambetti et al. (2017); Sérgio et al. (2017); Torres et al. (2018); Li et al. (2019).

Fonte: Dados da pesquisa.



Na próxima seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Objetivando compreender os principais recursos intangíveis estratégicos à obtenção de vantagem competitiva pelos bancos comerciais no Brasil nos próximos dez anos e seus respectivos impactos, esta pesquisa partiu de uma abordagem qualitativa (GIL, 2008). A pesquisa é do tipo exploratória ao abordar um tema que, embora não seja emergente, possui forte aderência a uma conjuntura específica e cujo quadro analítico não é amplamente claro.

Utilizando-se o quadro de referência (Figura 1), procedeu-se a uma validação junto a dois professores doutores autores de pesquisas publicadas na área. Após validação, os seguintes recursos e capacidades estratégicos foram definidos: Ética, Capacidade de Inovação, Qualidade Percebida, Sustentabilidade, Administração do Conhecimento, Governança, Rotinas Organizacionais, Marca e Reputação e Confiabilidade. Destes, os ativos Sustentabilidade, Governança e Confiabilidade foram adicionados, porém, todos estão diretamente associados aos ativos Reputação e Processos (ativos organizacionais) (Figura 1).

A pesquisa foi conduzida por meio de um painel Delphi, método empregado notadamente em pesquisas qualitativas e cujo principal aspecto é subsidiar uma tomada de decisão via embasamento técnico seguro com a contribuição de especialistas no tema investigado. Em um painel Delphi, conduz-se um processo de comunicação junto a um grupo de especialistas de maneira individual e anônima (sem que haja interação) com o objetivo de se atingir um consenso a partir de um conjunto de questionários em algumas iterações ou rodadas (SKULMOSKY et al., 2007; RIEGER, 1986). Nesta pesquisa, o painel foi conduzido junto a dois grupos de especialistas: executivos e ex-executivos de bancos com carteira comercial e acadêmicos e consultores da área financeira/bancária. No questionário, os participantes eram solicitados a atribuir uma nota de 1 a 7 quanto ao potencial de geração de vantagem competitiva de cada um dos ativos intangíveis definidos, sendo 1 correspondente a “pouco impacto” e 7 a “alto impacto”

A escolha dos participantes se deu a partir de quatro critérios: tempo de experiência profissional no setor ( $\bar{x} = 21,9$ ;  $\sigma = 11,3$ ), tempo de experiência internacional ( $\bar{x} = 9,5$ ;  $\sigma = 10,0$ ), posição ou cargo na organização onde atua ou onde atuou (um analista de agência reguladora; três gestores, um superintendente, cinco diretores e dois ex-presidentes de instituições financeiras privadas, dos quais dois são professores pesquisadores; e um professor de instituição de ensino e pesquisa) e grau de escolaridade (quatro pós-graduados, três mestres, cinco doutores e um pós-doutor).

O painel foi conduzido em duas rodadas: a primeira, entre fevereiro e maio de 2013, contou com a participação dos treze especialistas; a segunda, conduzida entre

maio e junho de 2013, contando com o envio dos resultados da primeira rodada, contou com a participação de apenas seis deles, os quais mantiveram suas notas e considerações iniciais.

Apesar das críticas quanto aos aspectos de confiabilidade e validade, o Delphi é frequentemente utilizado em pesquisas acadêmicas em diferentes áreas do conhecimento (LANDETA, 2006; LINSTONE, 1975; RIEGER, 1986), útil na ausência de dados sistematizados (como no caso desta pesquisa). Por ser essencialmente uma consulta a um número reduzido de especialistas visando atingir um consenso sobre determinado assunto, protocolos e procedimentos particulares à estatística, i.e., amostragem e testes, não lhe são pertinentes.

Para a análise dos resultados, empregaram-se dois procedimentos: escalonamento multidimensional e análise de conteúdo. O primeiro teve como premissa verificar a distribuição espacial dos ativos intangíveis como representação das diferenças entre as notas que lhes foram atribuídas pelos especialistas. Quanto aos indicadores de qualidade do ajuste neste procedimento,  $Stress = 0,02714$  e  $RSQ = 0,99840$ , constatou-se a necessidade de melhor calibração do modelo ou por meio de um número maior de respondentes ou via diminuição do número de variáveis em análise (FÁVERO et al., 2009); no entanto, para fins desta análise, buscando-se apenas uma representação gráfica capaz de delinear a diferença entre as respostas obtidas no painel Delphi, independentemente da necessidade de parâmetros mais confiáveis de reposicionamento, tais resultados se mostram satisfatórios. O segundo procedimento foi utilizado objetivando explicitar relações entre variáveis, detalhamentos e justificativas suplementares fornecidos pelos especialistas.

A próxima seção apresenta inicialmente uma descrição das notas atribuídas ao grau de impacto potencial dos ativos intangíveis selecionados à vantagem competitiva dos bancos comerciais, bem como suas justificativas; em seguida, um mapa perceptual delineando a “distribuição consensual” dos especialistas em torno dos itens analisados e, finalmente, uma síntese gráfica da análise de conteúdo sobre as relações entre cada um dos ativos intangíveis conforme explicitado pelos especialistas.

## **ANÁLISE DE RESULTADOS**

Encerrada a primeira rodada do painel Delphi, dois ativos intangíveis ganharam destaque pelo maior grau de consenso entre os especialistas quanto ao seu potencial de geração de vantagem competitiva: Confiabilidade e Marca e Reputação (Tabela 1). Ao item Confiabilidade, foi atribuída nota máxima (7) por doze dos treze especialistas e uma nota 6; o item Marca e Reputação, por sua vez, recebeu onze notas 7, uma nota 6 e uma 5. Em sete dos treze comentários fornecidos, registrou-se uma forte associação entre os dois fatores, especificamente em relação ao setor bancário. Os principais esforços de gestão de marca e reputação deveriam, segundo as respostas, basear-se numa relação de confiança da instituição com seus clientes. Apesar da

aparente obviedade deste argumento, principalmente em se tratando de instituições bancárias, confiabilidade foi mencionada pelos respondentes como um valioso ativo intangível, estando associada à solidez econômica inerente à instituição bancária de maneira que ela opere e seja capaz de gerir eficazmente seus riscos de liquidez. Além disso, uma instituição “confiável” foi compreendida como uma instituição dinâmica em suas operações e presente no cotidiano da comunidade, capaz de atrair negócios e oferecer produtos e serviços de qualidade a seus clientes. Nesse sentido, as justificativas sobre Confiabilidade a partir do painel estão harmonizadas com a teoria sobre ativos intangíveis, segundo a qual Confiabilidade exerce influência direta a relacionamentos duradouros com o cliente (BIRAGHI et al., 2017; GAMBETTI et al., 2017), embora tal aspecto não esteja tão presente nos estudos específicos sobre o setor utilizados na revisão da literatura.

Tabela 1: Estatísticas descritivas das repostas obtidas

	Respostas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Marca e Reputação	13	5,00	7,00	6,7692	0,59914
Confiabilidade	13	6,00	7,00	6,9231	0,27735
Qualidade percebida	13	5,00	7,00	6,3077	0,85485
Rotinas Organizacionais	13	4,00	7,00	6,4615	0,96742
Governança	13	4,00	7,00	6,4615	0,96742
Gestão do Conhecimento	13	4,00	7,00	6,3846	0,96077
Ética	13	2,00	7,00	5,7692	1,53590
Sustentabilidade	13	4,00	7,00	6,4615	0,96742
Capacidade de Inovação	13	4,00	7,00	6,3077	1,03155

Fonte: Dados da pesquisa

O terceiro ativo intangível com maior grau de consenso entre os respondentes foi Qualidade Percebida (Tabela 1). Embora comentários isolados tenham enfatizado a carência desse aspecto nos bancos brasileiros, oito notas máximas lhe foram atribuídas; porém, assim como nas categorias anteriores, com pouca variação entre as notas menores (três notas seis e três notas cinco).

Em relação ao ativo Qualidade, a percepção dos correntistas, segundo os especialistas, ainda é de precariedade. Tal fato pode ser constatado pelos índices de reclamação no Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) em que os bancos lideram juntamente com as empresas de telecomunicações e mais da metade dos bancos evidencia um índice negativo de satisfação. Uma importante reflexão, nesse contexto, seria indagar a real importância da reputação e marca; tendo em vista a confiança do cliente ao seu banco de escolha, por qual razão haveria essa discrepância? Segundo os relatos, Qualidade Percebida está associada também à ética: se todas as instituições apresentam uma percepção negativa em relação à

qualidade, que estímulos seriam necessários para melhoria da qualidade dos serviços? Seria de fato um diferencial competitivo? Foi um aspecto percebido pelos respondentes como fundamental, mas depende também da prática da indústria. Assim, qualidade é um ativo intangível relevante para ser cultivado pelas instituições e certamente capaz de auxiliar na construção de reputação e marca. Perifericamente, para alguns especialistas do painel, qualidade percebida se evidencia em um banco que melhor conseguir concretizar a expectativa do cliente, saber ser um parceiro de negócio de seus clientes no longo prazo.

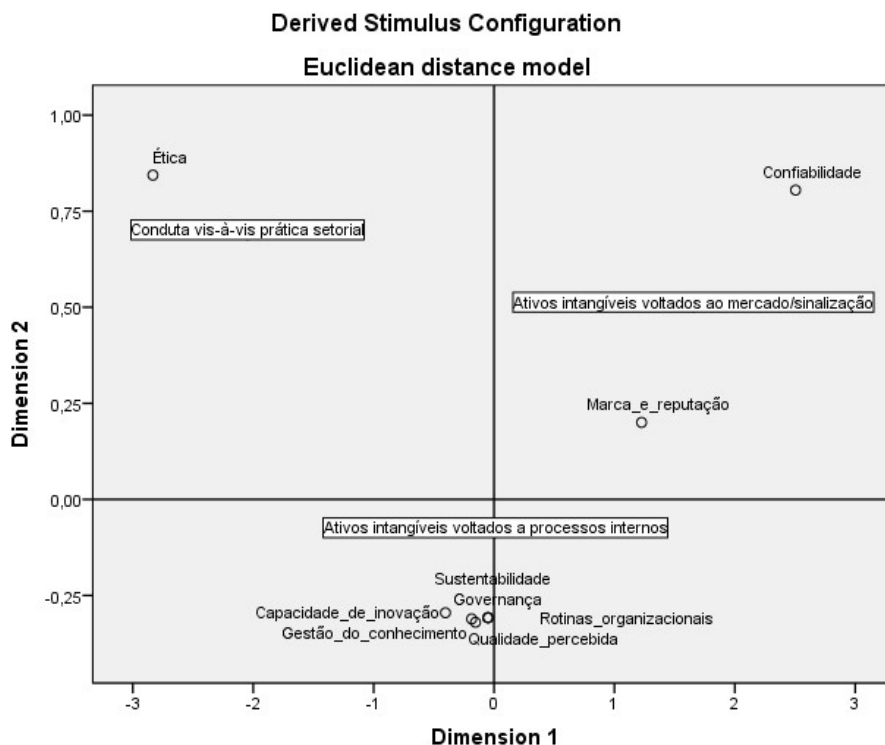
Rotinas Organizacionais, Governança e Administração do Conhecimento receberam distribuições iguais de notas e um consenso parcial: sete dos respondentes atribuíram notas máximas (7), três deles nota 6, e dois respondentes com notas 5 e 4, respectivamente.

Sobre governança, este é um tema sempre presente nas instituições financeiras e diz respeito a uma administração sólida, caracterizada por políticas coesas, normas, processos e autoridade para uma determinada área de responsabilidade. Na realidade dos bancos e de outras instituições financeiras a governança apresenta expressivas peculiaridades: o seu escopo vai além dos acionistas, incluindo também diversos grupos de credores de fundos e seguradoras. Assim, iniciativas como a separação das funções de administração e controle são fundamentais para a redução do risco de decisões aos grupos de interesse e evitar efeitos adversos aos agentes do mercado financeiro como um todo.

A administração do conhecimento e os conhecimentos presentes na organização têm sido considerados em diversos estudos como essenciais ao crescimento. Na busca pelo que influencia a criação de novos conhecimentos, diversos estudos têm apontado que as rotinas organizacionais podem direcionar a integração e renovação de conhecimentos e de recursos baseados em conhecimento.

De maneira geral, quanto aos principais ativos intangíveis que podem dar suporte à vantagem competitiva dos bancos nos próximos dez anos, observou-se a formação de três grupos de ativos. O primeiro grupo, denominado de “ativos intangíveis voltados ao mercado ou de sinalização”, engloba os ativos confiabilidade e reputação/marca (maior grau de consenso em relação ao impacto à vantagem competitiva); o segundo grupo, denominado de “ativos intangíveis voltados a processos internos” abrange os itens Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade, Governança, Capacidade de Inovação, Rotinas Organizacionais e Qualidade Percebida (grau moderado de consenso em relação ao impacto à vantagem competitiva); o terceiro grupo é composto pelo item Ética, ativo intangível que mais obteve discordância entre os especialistas, o qual tem sua relevância em impacto dependente da prática setorial (Figura 2).

Figura 2: Mapa perceptual obtido a partir das notas atribuídas aos ativos intangíveis



Fonte: Dados da pesquisa

Complementando a análise do mapa perceptual, a análise de conteúdo dos relatos também permitiu a construção de um mapa relacional entre os ativos intangíveis investigados. Verificou-se, assim, que o ativo Confiabilidade está associado a Reputação e Marca. Muito além de uma variável escalar, Confiabilidade e Ética são vistas como um pressuposto fundamental para a atividade bancária. Porém, conforme evidenciado pelo baixo grau de consenso, Ética é um conceito considerado complexo no mercado financeiro: se ela será um fator determinante à vantagem competitiva de um banco, dependerá da indústria como um todo, isto é, da prática dos *players* (Figura 2). Se outros *players* apresentam conduta desonesta, pode haver desvantagem para uma instituição que fundamenta seu posicionamento em princípios éticos. Porém, a ética, segundo dois dos respondentes, deve ser algo baseado em princípios, não uma estratégia que pode ou não ser implementada e, nesse sentido, todos os *players* devem se basear nesses princípios. Assim, na ausência de princípios gerais, a conduta ética pode intervir em estratégias competitivas ousadas de instituições bancárias. Governança foi também associada à confiança e controle, citada da mesma forma que Confiabilidade como um ativo essencial para se conseguir aceitação da instituição por investidores. Ter uma “boa” governança é conseguir ser transparente nas suas atividades, um fator determinante para captação de recursos.

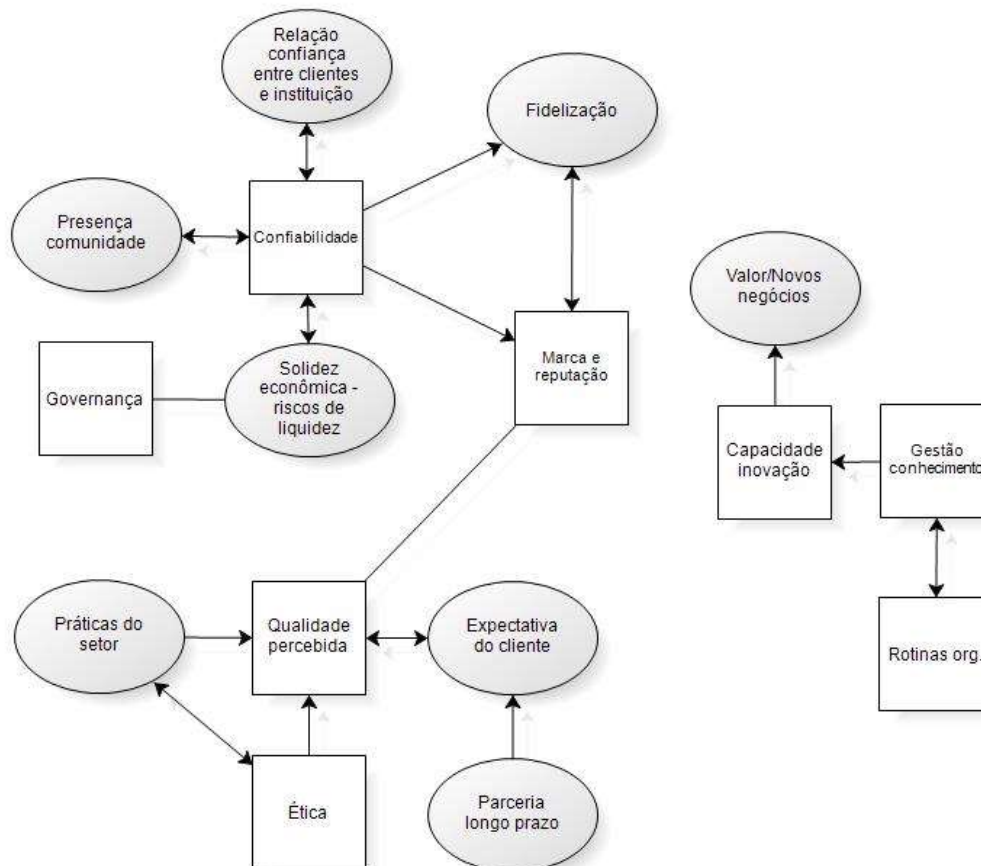
Quanto ao possível impacto da sustentabilidade à vantagem competitiva para os bancos, diferentes percepções foram identificadas sobre tal associação. A maioria dos

respondentes concebe a relevância do tema para diversos setores econômicos, porém o papel relevante das instituições bancárias em direção à sustentabilidade se resume a financiador de projetos empresariais que tenham em sua essência a “produção limpa”, soluções para processos produtivos que tragam maiores economias à utilização de recursos naturais etc. No entanto, conforme mencionado por dois relatos, o termo sustentabilidade não se restringe apenas às questões ambientais, mas também às relações que a instituição financeira mantém com a sociedade e isso pode envolver desde uma maior inserção da instituição nas comunidades em que ela atua, buscando integrá-las a uma ação social direta, a exemplo da educação financeira, capacitação de pequenos empresários, ou mesmo a disseminação de uma cultura de consumo e crédito responsável. Essa última interpretação do termo sustentabilidade estaria se referindo à sustentabilidade do relacionamento. Logicamente, esse relacionamento não se mantém apenas por meio de ações sociais diretas, mas também por meio da oferta de produtos e serviços alinhados às necessidades dos clientes, mas que também sejam capazes de gerar valor para ambos.

Ainda em relação à sustentabilidade, verificou-se sua relação direta com a reputação. Assim, sustentabilidade não é apenas consciência e precaução em relação ao meio ambiente, mas a capacidade de um banco em ser percebido como uma instituição líder e isso demanda excelência em todas as suas operações e até consciência dos impactos que pode exercer no meio ambiente; dessa forma, a gestão da qualidade é fundamental. Os ativos intangíveis estão “amarrados” em um todo coeso, pois, sendo um banco caracterizado por alta alavancagem, inspirar confiança no mercado é fundamental. As notas atribuídas à variável sustentabilidade ilustram o papel fundamental que o banco tem em fomentar empreendimentos ambientalmente sustentáveis, mesmo que seu papel neste quesito seja indireto e que o reflexo desse papel em sua vantagem competitiva ainda não esteja completamente claro.

A capacidade de inovação foi contemplada como um aspecto crítico, com o poder, inclusive, de mudar as regras do jogo na arena de competição dos bancos. A capacidade de inovação não significa somente lançar novidades, comodidade para os clientes, conforme destacado por um dos respondentes; para que a inovação traga resultados concretos, é necessário “gerar negócios” com ela. Dois dos respondentes mencionam um elevado volume de inovação no mercado brasileiro a partir de projetos pilotos sem, no entanto, gerar valor. As inovações que se concretizam em novos negócios são, dessa maneira, poucos. Tradicionalmente, a capacidade de inovação tem como resultado o aumento da produtividade. Assim sendo, a inovação, suportada principalmente pela inteligência de mercado e a análise de dados, em especial quando associadas à geração de novos produtos e serviços, ainda não se mostram como prioridade na indústria (Figura 2). Nesse sentido, cabe argumentar a possibilidade de parcerias com empresas focadas nas ações de inteligência de mercado e de análise de dados, visando a vantagem competitiva nos próximos anos.

Figura 3: Síntese relacional dos principais itens de análise baseada na análise de conteúdo.



Fonte: Dados da pesquisa.

(Na figura acima, os ativos intangíveis estão representados pelos quadrados; itens associados aos ativos intangíveis identificados nos relatos dos especialistas estão representados pelas elipses. Conectores com seta indicam a direção da influência, podendo ser unidirecional ou bidirecional; conectores sem setas indicam uma relação associativa).

Bantel e Jackson (1989) apontam para uma relação direta entre as inovações no setor bancário norte-americano e a produtividade e as inovações administrativas, especificamente como resposta a novas regulações, as quais amentam os custos operacionais. Além disso, Bantel e Jackson (1989) relacionam fortemente a inovação à composição de equipes, assim como Keltner e Finegold (1996) destacam a necessidade de formação sólida das pessoas e habilidades específicas para o aperfeiçoamento da organização; sob o olhar da teoria das capacidades dinâmicas (ADNER; HELFAT, 2003; TEECE, 2007; TEECE et al., 1997) a partir das rotinas organizacionais (da geração e do compartilhamento de conhecimento intangível), os resultados desta pesquisa enfatizam parcialmente os itens Rotinas Organizacionais e Gestão do Conhecimento. Talvez seja esta a razão pela qual o ativo Capacidade de

Inovação, relacionado aos dois outros ativos, tenha sido pouco ressaltado ou discutido.

Os principais recursos intangíveis avaliados como capazes de gerar vantagem competitiva dependem intrinsecamente do histórico organizacional: Confiabilidade e Marca e Reputação; mesmo assim, a pesquisa se alinha a outros trabalhos que enfatizam a produtividade e os processos de negócio (OLIVEIRA et al., 2016), visto que os ativos Rotinas Organizacionais e Governança ainda receberam atenção dos respondentes, ainda que parcialmente. Alinha-se ainda, parcialmente, ao estudo de Oliveira e Forte (2011), o qual evidencia como principais recursos competitivos a Alta Qualidade de Produtos e Serviços Prestados e Serviços Bancários *on-line*, isto é, uma ênfase na produtividade e nos processos de negócio. Os aspectos Atendimento Personalizado e Relacionamento com o Cliente (OLIVEIRA; FORTE, 2011), no entanto, diferem sutilmente da percepção geral quanto à Qualidade Percebida nesta pesquisa (Tabela 1 e Figura 1), aspecto diretamente relacionado às ações junto a clientes. Para complementar, nesta pesquisa menciona-se a desvinculação da inovação no mercado financeiro brasileiro à geração de valor para o cliente, o que leva a uma influência negativa sobre a Qualidade Percebida (Tabela 1).

Na seção seguinte, são apresentadas as lições obtidas com os resultados da pesquisa.

## CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo avaliar os principais recursos intangíveis capazes de promover vantagem competitiva à indústria bancária comercial brasileira nos próximos anos e, por meio de uma revisão da literatura sobre ativos intangíveis, gerais e específicos ao setor, criou-se um inventário reduzido desses ativos capazes de contribuir à vantagem competitiva de bancos comerciais no Brasil para o período de 2014-2024. Em relação a esses ativos, imprescindíveis à competitividade das instituições bancárias, as respostas colocam em perspectiva a importância do banco como uma instituição confiável, com elevado grau de governança e orientada à busca por baixos custos para seu usuário/correntista. Esses baixos custos serão possíveis graças a uma maior velocidade de resposta da instituição às demandas mercadológicas, facilitada por rotinas organizacionais bem estruturadas (inclusive como forma de revisão e otimização de custos) e suportadas por TI, e a sua capacidade de inovação associada em maior ou menor grau à gestão do conhecimento, principalmente envolvendo sistemas, análises de grandes depósitos de dados (*big data* e *analytics*), muito embora os relatos indiquem que esta prática ainda seja incipiente.

Acredita-se que a partir dessa discussão, os esforços estratégicos para a adaptação dos bancos comerciais e a obtenção de vantagens competitivas possam ser mais bem direcionados por meio da priorização de projetos e ações como parcerias junto a outras organizações. Em termos teóricos, este estudo preenche uma



lacuna específica, mesmo dentro de um contexto temporal específico: rediscute os ativos intangíveis relevantes à competitividade ao setor, mostrando especificamente a relação sistêmica entre eles, bem como uma discussão atualizada sobre tais ativos a partir da literatura.

Apesar do número de participantes do painel não ter proporcionado um consenso robusto, o nível de consenso em grande parte dos itens analisados foi quase total; de qualquer maneira, as respostas obtidas a partir de escalas numéricas puderam ser enriquecidas com perspectivas e argumentos. Para pesquisas futuras, sugere-se não só o aumento do número de especialistas em outro painel, mas a combinação de estudos com técnicas estatísticas de dependência a partir de uma amostra superior de executivos do setor. Sugere-se ainda uma pesquisa documental incorporando documentos de órgãos e instituições setoriais internacionais, em que são detalhadas ferramentas, técnicas e inovações no dia a dia dos bancos; assim, contradições ou confirmações em relação às descrições e análises obtidas a partir de entrevistas podem ser verificadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCENTURE. (s.d.). **Tecnologia blockchain: como os bancos constroem uma rede global de pagamentos em tempo real.** Disponível em: <<http://www.accenture.com/br-pt/insight-blockchain-technology-how-banks-building-real-time>>. Acesso em: 25 dez. 2021

ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy.** Homewood, IL: Irwin, 1987.

AREND, R. J.; LÉVESQUE, M. Is the Resource-Based View a practical organizational theory? **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 913-930, 2010.

BARNEY, J. Organizational culture: can It be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BATTAGELLO, F. M.; CRICELLI, L.; GRIMALDI, M. Prioritization of strategic intangible assets in make/buy decisions. **Sustainability**, v. 11, n. 5, p. 1-25, 2019.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **Economics of strategy.** Hoboken, NJ: Wiley, 2004.

BIRAGHI, S.; GAMBETTI, R. C.; SCHULTZ, D. E. Advancing a citizenship approach to corporate branding: a societal view. **International Studies of Management and Organization**, v. 47, n. 2, p. 206-215, 2017.

BRUSH, T. H.; DANGOL, R.; O'BRIEN, J. P. Customer capabilities, switching costs, and bank performance. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 13, p. 1499-1515, 2012. CAMELI, A.; TISHLER, A. The relationships between intangible organizational

elements and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 13, p. 1257-1279, 2004.

CAMPELLO, M. L.; BRUNSTEIN, I. Uma análise da competitividade dos bancos de varejo no Brasil. **GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 1, p. 82-99, 2005.

CAO, Q.; BAKER, J.; HOFFMAN, J. J. The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: a meta-analysis. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 2, p. 567-580, 2012.

DAY, G.; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. E. **Wharton on dynamic competitive strategy**. New York: Wiley, 1997.

DZENOPOLJAC, V.; YAACOUB, C.; ELKANJ, N.; BONTIS, N. Impact of intellectual capital on corporate performance: evidence from the Arab region. **Journal of Intellectual Capital**, v. 18, n. 4, p. 884-903, 2017.

ERICKSON, S.; ROTHBERG, H. Intangible dynamics in financial services. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 26, n. 5, p. 642-656, 2016.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados - modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PESQUISA FEBRABAN DE TECNOLOGIA BANCÁRIA. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>>. Acesso em: 15 de jun. de 2021.

FORTE, W.; TUCKER, J.; MATONTI, G.; NICOLÒ, G. Measuring the intellectual capital of Italian listed companies. **Journal of Intellectual Capital**, v. 18, n. 4, p. 710-732, 2017.

FRANKEN, A.; EDWARDS, C.; LAMBERT, R. Executing strategic change: understanding the critical management elements that lead to success. **California Management Review**, v. 51, n. 3, p. 49-73, 2009.

GAMBETTI, R. C.; MELEWAR, T. C.; MARTIN, K. D. Ethical management of intangible assets in contemporary organizations. **Business Ethics Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 381-392, 2017.

HAJI, A. A.; GHAZALI, N. A. The role of intangible assets and liabilities in firm performance: empirical evidence. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 19, n. 1, p. 42-59, 2018.

HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 8, p. 607-618, 1993.

HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 1-16, 2003.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach.** Upper Saddle River, NJ: Pearson, 1996.

HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization.** Cincinnati, OH: Thomson, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KELTNER, B.; FINEGOLD, D. Adding value in banking: human resource innovations for service firms. **Sloan Management Review**, Fall, p. 57-68, 1996.

KIESER, A.; LEINER, L. Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 3, p. 516-533, 2009.

KIZILOGLU, M. The effect of organizational learning on firm innovation capability: an investigation in the banking sector. **Global Business & Management Research**, v. 7, n. 3, p. 17-33, 2015.

KRAMER, J.-P.; MARINELLI, E.; IAMMARINO, S.; DIEZ, J. R. Intangible assets as drivers of innovation: empirical evidence on multinational enterprises in German and UK regional systems of innovation. **Technovation**, v. 31, p. 447-458, 2011.

LI, J.; KOH, W. K.; HIA, H. S. The effects of interactive leadership on human resource management in Singapore's banking industry. **International Journal of Human Resource Management**, v. 8, n. 5, p. 710-719, 1997.

LI, Y.; SONG, Y.; WANG, J.; LI, C. Intellectual capital, knowledge sharing, and innovation performance: evidence from the Chinese construction industry. **Sustainability**, v. 11, n. 9, p. 1-20, 2019.

LIU, D.-Y.; CHEN, S.-W.; CHOU, T.-C. Resource fit in digital transformation: lessons learned from the CBC Bank Global e-Banking Project. **Management Decision**, v. 49, n. 10, p. 1728-1742, 2011.

MIGUEL-DÁVILA, J. Á.; CABEZA-GARCÍA, L.; VALDUNCIEL, L.; FLÓREZ, M. Operations in banking: the service quality and effects on satisfaction and loyalty. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 3, p. 2163-2182, 2010.

MRAZKOVA, S. Intangible assets and firm performance: evidence from Western and Northern Europe. In: 10th European Conference on Intangibles and Intellectual Capital, 2019, Chieti, Italia. **Proceedings...** Chieti: 2019, p. 193-201.

OCAK, M.; FINDIK, D. The impact of intangible assets and sub-components of intangible assets on sustainable growth and firm value: evidence from Turkish listed firms. **Sustainability**, v. 11, n. 19, p. 1-23, 2019.

OKTEN, N. Z.; OKAN, E. Y.; ARSLAN, Ü.; GÜNGÖR, M. Ö. The effect of brand value on economic growth: a multinational analysis. **European Research on Management and Business Economics**, v. 25, n. 1, p. 1-7, 2019.

OLIVEIRA, D. L.; LIPKE, F. A.; SILVA, S. R. Internet banking capabilities and performance of small business: the IT business value from the perspective of external liabilities. **BASE**, v. 13, n. 4, p. 265-278, 2016.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. Identificação dos recursos competitivos de utilização mais provável pela indústria bancária brasileira de 2008 a 2012. **RAUSP**, v. 46, n. 3, p. 243-257, 2011.

PARTINGTON, R.; KAHN, J. Digital bank take on the high street giants. **Bloomberg Businessweek**, 30 set. 2016. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/article/325937459/Digital-Banks-Take-On-The-High-Street-Giants>>. Acesso em: 20 set. 2021.

PLUNKETT, J. W. **Investment & Securities Industry Almanac**. Houston: Plunkett Research, Ltd, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Eds.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998, p. 293-316.

PUCCI, T.; SIMONI, C.; ZANNI, L. Measuring the relationship between marketing assets, intellectual capital and firm performance. **Journal of Management and Governance**, v. 19, n. 3, p. 589-616, 2015.

RIEGER, W. G. Directions in Delphi developments: dissertations and their quality. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 29, n. 1, p. 195-204, 1986.

ROTHBERG, H. N.; ERICKSON, G. S. Big data systems: knowledge transfer or intelligence insights? **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 1, p. 92-112, 2017.

SÉRGIO, R. S.; CHRISTOPOULOS, T. P.; PRADO, E. P. Comportamento dos bancos no Twitter e seus efeitos sobre a imagem da marca. **REGE**, v. 24, n. 1, p. 2-12, 2017.

SHAKINA, E.; BARAJAS, A.; PARSHAKOV, P.; CHADOV, A. Status-quo vs new strategy intangibles. **Journal of Economic Studies**, v. 44, n. 1, p. 138-153, 2017.

SINGH, B.; RAO, M. K. Effect of intellectual capital on dynamic capabilities. **Journal of Organizational Change Management**, v. 29, n. 2, p. 129-149, 2016.

SKULMOSKY, G. J.; HARTMAN, F. T.; KRAHN, J. The Delphi method for graduate research. **Journal of Information Technology Education**, v. 6, p. 1-21, 2007.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TORRES, A. I.; FERRAZ, S. S.; SANTOS-RODRIGUES, H. The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage. **Journal of Intellectual Capital**, v. 19, n. 2, p. 453-472, 2018.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, pp. 31-51, 2007.

WERNERFELT, B. V. A Resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILLIAMS, J. How sustainable is your competitive advantage? **California Management Review**, v. 34, n. 3, p. 29-51, 1992.

WINTER, N. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.