

INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL



Escola Superior de Ciências Empresariais

**AVALIAÇÃO E GESTÃO DO CAPITAL
INTELECTUAL COMO INOVAÇÃO
EMPRESARIAL:**

Dois Estudos de Caso

HÉLDER FERNANDO RODRIGUES MENDES FIALHO

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do
grau de:

MESTRE EM CONTABILIDADE E FINANÇAS

Orientadora: Mestre Susana Maria Teixeira da Silva

Setúbal, 2010

IN MEMÓRIA

Esta Dissertação é dedicada à Memória de meu pai, Bráfama de Vilares Mendes Fialho (1928-2001)

AGRADECIMENTOS

A DEUS que sempre iluminou a minha vida e me tem conduzido à compreensão das coisas...

À minha Orientadora Mestre Susana Maria Teixeira da Silva que desde o início me apoiou e me ajudou a esclarecer a ideia principal desta Dissertação. O meu obrigado.

À Professora Doutora Teresa Alves, responsável pela primeira edição do Mestrado em Contabilidade e Finanças na ESCE que teve sempre uma palavra amiga para com os Mestrandos.

A todos os Professores da ESCE com quem aprendi e me incentivaram a realizar esta viagem. A todos os funcionários da ESCE, aos funcionários do SAS e aos colegas e amigos do Mestrado.

Por último à minha família: aos meus pais, que me deram a existência e foram ao longo da sua vida, um modelo de sacrifício e trabalho.

À minha mulher Cidália e às minhas filhas Ana Patrícia e Inês, que com a força do seu amor, muita paciência e compreensão reforçaram em mim, nos momentos mais difíceis, a vontade de continuar.

A todos o meu obrigado.

Referência a Financiamentos

A realização desta Dissertação não teria sido possível sem a atribuição de Bolsa de Estudo pelos Serviços de Acção Social (SAS), do Instituto Politécnico de Setúbal. A todos o meu obrigado.

ÍNDICE

Índice de Quadros	vii
Índice de Figuras.....	viii
Lista de Siglas e Abreviaturas	ix
Resumo.....	x
Abstract.....	xi
Capítulo 1 - Introdução	1
1.1 Motivações do Estudo	1
1.2 Contexto do Estudo	2
1.3 Formulação do Problema de Investigação.....	3
1.4 Objectivos da Investigação.....	4
1.5 Estrutura da Dissertação	5
Capítulo 2 - Revisão da Literatura	6
2.1 Activos Intangíveis	6
2.1.1 Conceitos	6
2.1.1.1 Activo	6
2.1.1.2 Activo Intangível	7
2.1.2 Características	9
2.1.3 Classificação	10
2.1.4 Reconhecimento	12
2.1.5 Valorização Inicial e Subsequente.....	13
2.2 O Capital Intelectual	14
2.2.1 Conceito.....	14
2.2.2 Gestão do Conhecimento como Inovação Empresarial	15
2.3 Avaliação e Gestão do Capital Intelectual	18
2.3.1 Modelos Teóricos	18
2.3.2 O Balanced Scorecard	21
2.3.3. Modelo do Skandia Navigator.....	23
2.3.4 Monitor de Activos Intangíveis.....	27
× 2.4 Avaliação e Gestão do Capital Intelectual	31
2.4.1 Alguns Estudos	31
Capítulo 3 - Metodologia	37
3.1 Estudo de Caso.....	37

3.2. Método de Recolha de Dados	39
3.2.1. Entrevista	39
3.2.2. Estrutura da Entrevista	40
Capítulo 4 - Análise e Discussão dos Dados	43
4.1 Sectores de Actividade das Empresas Seleccionadas	43
4.1.1 Fundamentação	43
4.1.2 Caracterização	44
4.1.2.1 Grupo Semapa	44
4.1.2.2 Grupo Média Capital.....	46
4.2. Interpretação dos Dados	48
4.2.1. Semapa, SGPS, S. A.	48
4.2.1.1 Capital Humano.....	48
4.2.1.2 Capital Organizacional	49
4.2.1.3 Capital Relacional.....	50
4.2.1.4 Capital Inovação / I&D.....	50
4.2.2 Grupo Média Capital.....	51
4.2.2.1 Capital Humano.....	51
4.2.2.2 Capital Organizacional	52
4.2.2.3 Capital Relacional.....	53
4.2.2.4 Capital Inovação / I&D.....	53
4.3. Análise Comparativa	55
Capítulo 5 - Conclusões	58
5.1 Conclusões	58
5.2 Futuras Linhas de Investigação.....	62
5.3 Limitações do Estudo	62
Referências Bibliográficas	64
APÊNDICES	70
ENTREVISTA - GRUPO SEMAPA.....	70
ENTREVISTA - GRUPO MEDIA CAPITAL.....	73

Índice de Quadros

Quadro 1 - Modelos de Desempenho Empresarial	4
Quadro 2 - Activos Intangíveis em Entidades de Alta Tecnologia	10
Quadro 3 - Classificação dos Activos Intangíveis: Hendriksen & Van Breda (1992).....	11
Quadro 4 -Tipos de Inovação.....	18
Quadro 5 - Métodos de Mensuração e Avaliação dos Activos do Conhecimento.....	20
Quadro 6 - As nove fases do sistema de gestão proposto pelo BSC Institute	23
Quadro 7 - Indicadores de Mensuração do CI da Skandia	26
Quadro 8 - Monitor de Activos Intangíveis	28
Quadro 9 - Modelo Organizacional de Laughlin (1991, p. 211)	35
Quadro 10 - Tipos de Estudo de Caso.....	38
Quadro 11 - Pontos fortes e pontos fracos da entrevista	39
Quadro 12 - Capital Humano	41
Quadro 13 - Capital Organizacional	41
Quadro 14 - Capital Relacional	42
Quadro 15 - Capital Inovação / I&D	42
Quadro 16 - Linhas de Orientação Estratégica do Grupo Semapa.....	45
Quadro 17 - Princípios Estratégicos do Grupo Media Capital	47
Quadro 18 – Capital Humano	55
Quadro 19 - Capital Organizacional	56
Quadro 20 - Capital Relacional	56
Quadro 21 - Capital Inovação I&D	57

Índice de Figuras

Figura 1 - O Triângulo da Sociedade do Conhecimento.....	17
Figura 2- As quatro perspectivas do BSC	21
Figura 3- Modelo Skandia Navigator	24
Figura 4- Esquema de Valor de Mercado da Skandia	25
Figura 5 - Monitor de Activos Intangíveis	29
Figura 6 - A empresa vista numa perspectiva de partilha do conhecimento	30

Lista de Siglas e Abreviaturas

- AI.** Activos Intangíveis
- ASB.** Accounting Standards Board
- BC.** Balanced Scorecard
- CE.** Comissão Europeia
- CEE.** Comunidade Económica Europeia
- CF.** Contabilidade Financeira
- CH.** Capital Humano
- CI.** Capital Intelectual
- CO.** Capital Organizacional
- CMVM.** Comissão de Mercado dos Valores Mobiliários
- CNC.** Comissão de Normalização Contabilística
- DF.** Demonstrações Financeiras
- ECC.** Estrutura Conceptual da Contabilidade
- EUA.** Estados Unidos da América
- FASB.** Financial Accounting Standard Board
- IAM.** Intangibles Assets Monitor
- IAS.** International Accounting Standards
- IASB.** International Accounting Standards Board
- ICBS.** Intellectual Capital Benchmarking System
- I&D.** Investigação & Desenvolvimento
- IFRS.** Normas Internacionais de Relato Financeiro
- KM/IC.** Knowledge Management and Intellectual Capital
- MWCMICI.** McMaster World Congress on the Management of Intellectual Capital and Innovation.
- NCRF.** Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro
- NIC.** Normas Internacionais de Contabilidade
- NOE.** Nova Ordem Económica
- SN.** Skandia Navigator
- POC.** Plano Oficial de Contabilidade
- R&C** Relatórios e Contas
- RH.** Recursos Humanos
- SGM.** Segunda Guerra Mundial
- SNC.** Sistema de Normalização Contabilística
- TC.** Teoria da Contabilidade
- TIC.** Tecnologias da Informação e Comunicação
- UE.** União Europeia

Resumo

O objectivo deste estudo é desenvolver uma análise interpretativa dos procedimentos adoptados por dois Grupos empresariais a actuar no cenário dos negócios em Portugal, relativamente à avaliação e gestão do capital intelectual. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, tendo sido utilizado como método de recolha de dados a entrevista semi – estruturada directa, no caso do Grupo Semapa e da entrevista semi estruturada realizada via internet no caso do Grupo Media Capital. Os resultados obtidos foram alvo de uma análise comparativa entre os dois Grupos com o objectivo de identificar semelhanças e diferenças relativamente ao tema central em estudo e à possibilidade de poderem ser correlacionados com os modelos teóricos de avaliação e gestão do capital intelectual referidos ao longo deste estudo. Com efeito, a análise dos resultados deixa perceber que os Grupos em análise não utilizam nenhum referencial teórico conhecido na avaliação do capital intelectual. No entanto, no que se refere à sua gestão, verifica-se que os Grupos têm definido uma estratégia de negócio que visa essencialmente o desenvolvimento dos recursos intangíveis através da implementação de uma cultura organizacional forte e da gestão do talento dos seus empregados com recurso a planos de formação que lhes permite a actualização constante dos seus conhecimentos. Relativamente à gestão do capital relacional, os resultados demonstram que ambos os Grupos apoiam um tipo de relacionamento muito peculiar com todos os Stakeholders de forma a garantir a existência de um clima de confiança mútua que transmita segurança à continuidade da sua actividade. Quanto à política de inovação, existe de facto, uma motivação muito particular para desenvolver produtos e/ou serviços inovadores sustentados pela existência das mais modernas tecnologias, do apoio constante à criatividade dos seus recursos humanos e, no caso do Grupo Semapa de acções de Investigação & Desenvolvimento com o objectivo de garantir uma maior produtividade dos recursos florestais. No caso do Grupo Media Capital, é de salientar a cooperação com parceiros estratégicos que lhes permite partilhar experiências, reduzir custos e conseqüentemente ampliar o seu nível de conhecimentos. Em síntese, podemos afirmar que os activos do conhecimento desempenham um papel fulcral na actual conjuntura económica e que o alinhamento estratégico dos dois Grupos está orientado no sentido de aproveitar os benefícios gerados por estes activos de forma a garantir vantagens competitivas e conseqüentemente a sustentabilidade do negócio.

Palavras-chave: Activos Intangíveis, Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento, Inovação Empresarial.

Abstract

The purpose of this Dissertation is to develop an interpretive analysis of the procedures adopted by two company groups performing in the Portuguese business scenario, relatively about evaluating and management of the intellectual capital. The methodology of research used focused on the observation of two cases assisted by the method of direct semi-structured interview, in the Sempa Group case and the semi-structured interview conducted via internet for the Media Capital Group corroborated with data extracted from their Annual Report of 2009. The results obtained were subjected to a comparative analysis between both cases with the purpose of identifying differences and similarities regarding the central theme and the possibility of being correlated with the theoretic evaluation models of business performance mentioned thru out this study. The analysis of the results shows that the groups under study do not use any known theoretical reference to evaluate intellectual capital. However regarding their management it has been verified that the two groups have a business strategy essentially based on developing the intangible assets by implementing a strong organizational culture and a talent management of the employees aided by a training plan to allow constant updating of their knowledge. Regarding the relational capital management, the results demonstrate that both groups support a very peculiar kind of relationship with all the Stakeholders in a way to guaranty the existence of an atmosphere of mutual trust which transmits security for continuity. Concerning their innovation policy, there is indeed a very particular motivation to develop products and/or innovating services backed up by the existence of the most modern technologies, the constant support for the creativity of their human recourses and, in the Group Semapa case the actions of research and development with the goal of assuring a greater productivity of the forest resources. In the Media Capital Group I must point out the cooperation with strategic partners who allow sharing experience, cut down costs and consequently expand their level of knowledge. In summery we can state the knowledge assets play a central role in the current economic situation and both Groups strategic alignment is orientated in such a way to use the benefits created by these assets to assure competitive advantages and consequently business sustainability.

Keywords: Intellectual Capital, Intangible Assets, Knowledge Management, Business Innovation

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Motivações do Estudo

A opção por este tema de investigação, prende-se com a importância que a valorização e gestão do Capital Intelectual (CI) têm revelado no actual contexto dos negócios mundiais. De acordo com Vickery & Wuzburg (1992, citados por Cañibano, 1999), “existem razões muito significativas para que as práticas contabilísticas actuais sobre a valorização e tratamento contabilístico dos investimentos em Activos Intangíveis (AI) devam ser reformuladas”, de modo a serem encontradas soluções que possam convergir, para o desenvolvimento de um novo modelo de Demonstrações Financeiras (DF) que se adaptem a esta nova realidade. Ou seja, de acordo com Lev (2000, citado por Brás, 2007), “o problema reside no facto das abordagens existentes no que concerne aos AI e nomeadamente no valor do CI, não divulgarem de forma objectiva o valor real deste tipo de activos, provocando um problema de assimetria de informação” que se traduz numa desvalorização das entidades. Segundo Holden (2002), esta nova realidade provocou nas entidades o reconhecimento que a sua dimensão competitiva se alterou relativamente à dependência dos recursos tangíveis para os recursos intelectuais, obrigando a existência de processos inovadores, assentes numa filosofia organizacional moderna, que desperte as entidades para o verdadeiro potencial do século XXI, o conhecimento, que de acordo com Nonaka & Takeuchi (1995, citados por Cortini & Benevene, 2010, p. 123), “é o recurso mais importante do qual as entidades dependem na geração da inovação”.

De facto, o conhecimento é sem dúvida um dos novos paradigmas que segundo Magalhães (2005, p. 118), se identifica com um conjunto de recursos intangíveis compostos por componentes chave para a sua gestão como: “os relacionamentos, os valores, o clima organizacional e as lideranças”. Por outro lado, o processo de gestão do conhecimento na opinião de Câmara, Guerra & Rodrigues (2007), implica a gestão do talento, que passa por identificar, reter e desenvolver este recurso, de modo a que o seu potencial seja orientado para a criação de propostas inovadoras que consigam dar resposta às solicitações dos mercados, às preocupações ambientais e a uma gestão mais racional dos recursos.

Segundo Peter Drucker (1999, p. 79), a grande mudança que deve ser efectuada pelos gestores no século do conhecimento deverá ir no sentido de apoiar incondicionalmente o activo mais valioso do século XXI, “os trabalhadores do conhecimento”. De acordo com Drucker (1970, citado por Antunes 2001, p. 42), a incapacidade demonstrada pelos modelos económicos e financeiros actuais tem vindo a acentuar as disparidades existentes entre os países industrializados e os países menos desenvolvidos reforçando a convicção de que estamos perante um cenário de grandes mudanças na economia mundial. Com efeito, na opinião de Drucker “o mundo tornou-se um mercado, um centro de compras global, a matriz política da vida social e económica está

mudando e, a mudança mais significativa é o recurso crucial da economia, o conhecimento". As reflexões anteriormente descritas, associadas ao interesse pessoal pelo tema em estudo - Capital Intelectual - foram argumentos de peso para a escolha do tema de investigação. Por outro lado, este estudo pretende contribuir para estimular o debate, de modo a proporcionar uma possível reflexão sobre o tema em análise.

1.2 Contexto do Estudo

O desejo de desenvolvimento dos chamados Países Emergentes China, Índia, Brasil e México, entre outros, levou ao processo de globalização, que teve o seu início na segunda metade da década de oitenta do Século XX e que segundo Santos, (2005, p. 2), o que está em causa neste processo é "a luta contra a exclusão social provocada por relações de poder desiguais e como tal, implica a redistribuição de recursos materiais, sociais, políticos e simbólicos, trocas iguais e iguais relações de autoridade". Neste novo contexto e de acordo com Samuelson & Nordhaus (1998), o fácil acesso às novas tecnologias, fomentou um enquadramento económico mundial que permitiu o desenvolvimento de novos processos de produção de bens e serviços, a rapidez das trocas comerciais e das transacções nos Mercados de Capitais de todo o mundo e, em consequência um rápido crescimento económico a nível mundial.

Esta Revolução levou a que a visão tradicional da indústria fosse perdendo terreno em relação a uma nova visão tecnológica e inovadora, cuja principal característica se fundamenta no acesso ao conhecimento, como condição *sine qua non* para se atingir padrões de desempenho e excelência, que possibilitem competir com os concorrentes do mesmo sector de actividade. De facto, a chamada Sociedade do Conhecimento fomentou o desenvolvimento do conceito de CI, que segundo Almeida (2007), esta Nova Ordem Económica (NOE), assenta cada vez mais no paradigma do conhecimento, cujas bases cognitivas partem dos recursos, processos, actividades e activos intangíveis de base intelectual, que explicam as transformações económicas e a criação de valor.

No âmbito desta nova realidade, começaram a surgir na segunda metade da década de oitenta, diversos estudos sobre o modo como a contabilidade reflectia nas suas DF o valor de alguns AI, mais concretamente o CI. Entendido por diversos estudiosos, este desafio deu origem à criação de Modelos Teóricos de Medição do Capital Conhecimento, de carácter quantitativo e/ou qualitativo, com o objectivo de avaliar o capital conhecimento existente nas entidades. Na verdade, o conhecimento tornou-se num AI, que quando disponibilizado às organizações de forma voluntária, passou a necessitar de ser gerido com uma atenção redobrada e como tal passou a ser denominado de CI. Segundo Setwart (2000), o CI é a soma do conhecimento de todos os colaboradores de uma entidade, proporcionando vantagens competitivas, contrariamente aos activos tangíveis dos quais fazem parte as propriedades, as fábricas, os equipamentos e o

dinheiro. O CI é um AI de grande valor e constitui a matéria intelectual formada pelo conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e a experiência. Em consequência, começaram a ser formulados modelos de avaliação e gestão do CI com destaque para o tão conhecido "Modelo Skandia" desenvolvido por Edvinsson & Malone (1997), que tinha como principal objectivo fomentar o crescimento e estimular o potencial inerente ao CI de modo a facilitar a sua mensuração. Este modelo centrava-se sobretudo na perspectiva em que o CI era descrito como a soma do capital humano e do capital estrutural da organização. A principal novidade do "Modelo Skandia" residia no facto da combinação entre o Capital Humano, o Capital do Cliente, o Capital Estrutural e a Capacidade de Inovação, poderem criar valor para a entidade.

Consciente das potencialidades intrínsecas do Capital Humano, Sveiby (1997), desenvolveu um modelo denominado de "Intangible Assets Monitor", que na opinião do seu autor tem "o principal fundamento na noção da função das pessoas nas organizações. Na verdade, o Capital Humano fornece a energia, a inteligência, a visão inovadora e a utopia que faz com que o nosso mundo avance. Admitir que o conhecimento é um recurso que deve ser avaliado e gerido, de forma a criar valor para as organizações, é o principal desafio que se coloca às entidades na actual Sociedade do Conhecimento. Deste modo, a gestão eficiente do potencial humano, do talento e do conhecimento, deve ser direccionada no sentido de estimular a criatividade e a inovação, que segundo Huang & Liu (2005), num clima global de grande competitividade, é a principal força que conduz ao desenvolvimento de novos produtos e serviços e em consequência ao crescimento da economia.

1.3 Formulação do Problema de Investigação

Segundo Brännström & Giuliani (2009), organismos como o International Accounting Standards Board (IASB), tem feito esforços notáveis de modo a possibilitar a criação de um modelo contabilístico global que permita ultrapassar a dificuldade que a contabilidade tradicional tem demonstrado na avaliação e gestão de certos AI, nomeadamente o CI. Resolver este problema, tornou-se no principal alvo de pesquisa para muitos estudiosos nas áreas da contabilidade e da gestão. Demonstrar os desajustamentos existentes entre os modelos actuais das DF e as métricas de desempenho utilizadas pelas entidades, é um dos objectivos traçados por diversos investigadores que de acordo com Lev & Zarowin (1999, citados por Brännström & Giuliani, 2009), reclamam a urgência da "criação de um referencial contabilístico ajustado à realidade empresarial actual de forma a ampliar os limites da contabilidade em direcção aos benefícios económicos gerados pelo CI". Perante este cenário, torna-se evidente a necessidade em encontrar um consenso entre a contabilidade e os Modelos de Avaliação do CI existente. Face a esta realidade, o problema de investigação será enquadrado numa estratégia de pesquisa que privilegiou a realização de um "multiple case study", através da selecção de dois Grupos empresariais que actuam em sectores de actividade distintos como a produção industrial - Grupo Semapa - e

produção do Audiovisual – Grupo Media Capital. A exposição do problema leva à formulação da principal pergunta de investigação:

Face aos rápidos avanços científicos e tecnológicos que imperam na actual sociedade do conhecimento, quais são os métodos que os dois Grupos empresariais em análise utilizam para avaliar e gerir o CI? No entanto, esta pergunta pode ser subdividida numa outra: como é que a implementação desses métodos se enquadra num processo de inovação empresarial e se reflecte nos resultados alcançados?

1.4 Objectivos da Investigação

O objectivo fundamental desta investigação centra-se na observação e análise dos procedimentos adoptados pelos Grupos analisados, relativamente à avaliação e gestão do CI. A estratégia de pesquisa será enquadrada numa abordagem de carácter qualitativa realizada com recurso à técnica do estudo de caso, com propósitos exploratórios e descritivos e, cuja recolha de dados será feita através da aplicação de uma entrevista. No sentido de atingir os objectivos definidos nesta investigação adoptou-se uma estratégia de suporte sustentada nos objectivos específicos que a seguir se enumeram: (i) confirmar qual o modelo de desempenho utilizado pelos Grupos em análise; (ii) realizar um estudo comparativo sobre os procedimentos dos dois Grupos relativamente ao modo como avaliam e gerem os activos do conhecimento num contexto de rápidos avanços tecnológicos e de inovação empresarial; (iii) perceber se os Grupos em estudo utilizam modelos de avaliação do desempenho empresarial padronizados conforme os modelos apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Modelos de Desempenho Empresarial

Ano	Autor	Modelo
1992	Kaplan & Norton	Balanced Scorecard
1996	Anne Brooking	Technology Broker
1997	Karl-Erik Sveiby	Intangible Assets Monitor Model
1997	Edvinsson & Malone	Skandia Navigator
1997	Thomas Stewart	O Modelo do Navegador

Fonte - Elaboração própria

1.5 Estrutura da Dissertação

Este trabalho de investigação encontra-se estruturado da seguinte forma:

Capítulo I - Abrange as motivações que levaram à escolha do tema do estudo, os principais objectivos a alcançar com a pesquisa, um olhar sobre o contexto do estudo que visa reflectir sobre conceitos e abordagens existentes, assim como a delimitação do problema de investigação.

Capítulo II - Este capítulo visa essencialmente perceber as semelhanças e diferenças entre os activos tangíveis e intangíveis, as suas características e classificação. Em paralelo será realizada uma breve descrição sobre os métodos de reconhecimento e mensuração dos AI previstos na Norma Internacional de Contabilidade 38 (NIC 38 – Activos Intangíveis). Por outro lado, será dado um enfoque muito particular sobre o estado da arte relativamente ao tema da avaliação e gestão do CI numa perspectiva de inovação empresarial sustentado por estudos realizados no âmbito do tema em análise.

Capítulo III - A principal finalidade deste capítulo é descrever a metodologia de investigação utilizada que para o efeito privilegiou o estudo de caso. Neste contexto, será feita a caracterização dos dois Grupos que compõem a amostra e a descrição do método de recolha de dados fundamentado pela realização de entrevistas semi estruturadas e respectiva estrutura.

Cap. IV - Neste capítulo será feita a análise e interpretação dos dados recolhidos, assim como a realização de uma análise comparativa de forma a pôr em evidência semelhanças e diferenças sobre o modo como os Grupos estudados avaliam e gerem o CI e resumo.

Capítulo V – Este capítulo, tem como objectivo fundamentar as conclusões obtidas e proceder à reflexão sobre futuras linhas de investigação que reforcem o avanço do conhecimento e as limitações encontradas na investigação, por último serão apresentadas as referências bibliográficas.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Activos Intangíveis

2.1.1 Conceitos

2.1.1.1 Activo

São muitos e variados os conceitos de activo, uns mais gerais e simplistas, outros mais específicos e técnicos, no entanto todos eles contribuem para uma melhor compreensão do seu significado. Segundo a Estrutura Conceptual (EC) do Sistema de Normalização Contabilística (SNC) (2009, § 57), "os activos de uma entidade resultam de transacções passadas ou de outros acontecimentos passados. As entidades normalmente obtêm activos pela sua compra ou produção, mas outras transacções ou acontecimentos podem gerar activos". Assim, de acordo com a explicação dada na EC do SNC (2009, §54), um activo pode ser: (i) usado isoladamente ou em combinação com outros activos na produção de bens ou serviços para serem vendidos pela entidade; (ii) trocado por outros activos; (iii) usado para liquidar um passivo; ou (iv) distribuído aos proprietários da entidade.

Segundo Borges, Rodrigues & Rodrigues (1999), um activo é um elemento integrante do património, logo o activo é composto pelos elementos que representam aquilo que se possui ou se tem a receber, pode ser designado por capital total ou financeiro. É o montante de valores utilizado pela entidade no desempenho da sua actividade. De acordo com Hendriksen e Van Breda (1991), os activos são essencialmente a origem dos benefícios futuros, ou seja, estão em oposição às responsabilidades e às obrigações a cumprir e estão incluídos numa grande variedade de regras contabilísticas que possibilitam fazer a distinção entre o que é um activo e um passivo num conjunto muito amplo de obrigações a cumprir e de recursos económicos à disposição das entidades.

É também de salientar a definição de activo dada por Jonh Canning e comentada por Hendriksen e Van Breda (1991, p. 452), que define um activo como: "qualquer serviço em dinheiro ou qualquer serviço futuro convertível em dinheiro que traga interesses benéficos e legais equitativamente para uma pessoa ou grupo de pessoas. Esse serviço só é considerado um activo desde que seja executado para essa pessoa ou grupo de pessoas". Autores como Rico (2001), preferem uma explicação mais simples e descrevem o conceito de activo como: um conjunto de bens e de direitos pertencentes a uma sociedade, pessoa física ou jurídica.

A liberalização dos negócios mundiais, em paralelo com a globalização dos mercados de capitais, veio alterar toda a conjuntura económica e financeira, reforçando a ideia da necessidade de adaptação de toda a orgânica contabilística a esta nova realidade proporcionando o aparecimento de diferentes conceitos de activo como por exemplo, os activos de mercado, com especial

destaque para as marcas e o seu poder junto dos consumidores. Edvinsson & Malone (1997, p.41), acreditam que os activos são, "tudo o que uma empresa possui, tem um preço em termos de dinheiro e são de quatro géneros, três deles são precisos e mensuráveis, o quarto é impreciso e não sujeito a ser medido até que se venda. Os dois primeiros são os activos correntes, que se destinam a ser consumidos ou vendidos no curto prazo, os terceiros são bens de investimento tais como, acções mais voláteis que os primeiros, o quarto são os activos intangíveis que não tem existência material, mas muito valiosos para a empresa". De acordo com Pierce (2000, citado por Clark, 2007), o conceito de activo é descrito como um valor que produz recursos para as empresas e como consequência é primordial para a continuidade do negócio.

Ao nível dos organismos contabilísticos internacionais, destacam-se as definições apresentadas nas EC's do International Accounting Standards Board (IASB) e do Financial Accounting Standard Board (FASB). De acordo com a definição apresentada na EC do IASB (1989, § 52) um activo é "um recurso controlado pela entidade como resultado de eventos passados e sobre o qual se espera que fluam benefícios económicos futuros para a entidade". Segundo a International Accounting Standards 38 - Activos Intangíveis, (IAS 38, IASB 2008, § 8), um activo é um recurso: (i) controlado pela entidade como resultado de acontecimentos passados; (ii) do qual se espera que fluam benefícios económicos futuros para a entidade. Por sua vez, o FASB na (SFAC, 1985, § 25), define um activo como: "provável benefício económico futuro obtido ou controlado por uma determinada entidade em resultado de uma transacção ou evento passado".

2.1.1.2 Activo Intangível

Os diversos estudos realizados, com o propósito de clarificarem a definição de Activo Intangível (AI), têm sido ao longo do tempo assunto de controvérsia nos meios académicos e contabilísticos de todo o mundo proporcionando nas últimas décadas o debate e o aparecimento de diversas teorias com o objectivo de se chegar a um consenso sobre uma definição deste tipo de activos, no sentido de facilitar a sua avaliação e gestão de modo a que o seu verdadeiro valor seja reflectido no Balanço das entidades e naturalmente sejam reconhecidos como indispensáveis para o desenvolvimento da economia.

No Grande Dicionário da Língua Portuguesa (1991, p. 437), a noção de intangível aparece descrita como "um adjectivo oriundo do latim (in + tangível), como algo que não se pode tocar, não tangível, intáctil". Também Câmara, Guerra & Rodrigues (1997, p. 688), definem AI como um conjunto de bens materiais, representados em direitos, privilégios ou vantagens competitivas, que são valiosos para a empresa na medida em que contribuem para os seus resultados. Os AI são também conhecidos como «Capital Intelectual» ou «Capital do Conhecimento» ou «Activos Intelectuais».

Segundo Palito & Lacerda (2004, p.17) o conceito de AI aparece descrito como, “a diferença entre o valor patrimonial contabilizado e o valor de mercado de uma organização que se caracteriza como o valor depositado pelos seres humanos na organização social, ou seja, é o somatório das duas relações”. O valor de mercado das organizações não depende apenas do valor patrimonial físico, mas principalmente do património informacional, gerado pelos activos humanos. A explicação de Hendriksen e Van Breda (1991), relativamente ao conceito de AI remete-nos para a ideia de algo sem substância, é portanto, qualquer coisa que se sabe que existe mas que não possui os critérios dos AI que são possíveis de mensurar e como tal, para ser definido como um activo deve ser possível de mensurar, deve ser relevante e credível.

No entanto, por não terem substância física, os AI não devem ser considerados inferiores aos activos tangíveis. No normativo nacional, a Norma Contabilística e de Relato Financeiro 6 - Activos Intangíveis (NCRF 6, 2009, § 8), define AI como “um activo não monetário identificável sem substância física”. A nível internacional a IAS 38 (2008, § 8), esclarece que: “um activo intangível é um activo não monetário identificável, sem substância física”. A definição de AI quer pelo normativo nacional quer pelo internacional, leva-nos a concluir que existe uma certa similaridade no que respeita à ausência de substância física, mas é realçada a condição da obtenção de benefícios económicos futuros.

O Projecto de pesquisa *Meritum*¹ (2002), financiado pela Comissão Europeia (CE), no qual estão envolvidos seis países pertencentes à União Europeia (UE) - Dinamarca, Finlândia, França, Noruega, Espanha e Suécia - foi desenvolvido com o objectivo de se chegar a um consenso relativamente à definição de intangível para facilitar a mensuração e avaliação dos AI e de certo modo, contribuir para aperfeiçoar a gestão da inovação. De acordo com o referido projecto, é sustentada a ideia de que não existe uma definição de intangível aceite por todos. Na realidade, trata-se de um adjectivo para acompanhar determinados substantivos e a designação de intangível pode ser comparada com a de Capital Intelectual (CI). Por outro lado, é salientado que ambos os conceitos, são utilizados para definir fontes de benefícios económicos futuros para a entidade e que carecem de substância física, podendo mesmo aparecer ou não no estado financeiro. Os dois termos são utilizados em contextos diferentes, ou seja, “o termo intangível é geralmente utilizado na linguagem contabilística, enquanto o termo capital intelectual tem a sua origem e, é utilizado frequentemente na literatura de recursos humanos” de acordo com Vickery (1999, citado por Cañibano 2000, p. 16).

¹ Projecto de Pesquisa MERITUM - Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management. O grupo de trabalho foi constituído por Cañibano, Muñoz, Covarsi & Domínguez.

2.1.2 Características

Para Hendriksen & Van Breda (1991), as características inerentes aos activos tangíveis são diferentes das características particulares dos AI. Enquanto os activos tangíveis podem ter usos e valores alternativos inseparáveis da sua condição física os intangíveis possuem três características muito particulares: (i) inexistência de usos alternativos - Os AI representam o desenvolvimento de processos e produtos e, como tal, não podem ser transferidos para usos alternativos, como por exemplo as marcas; (ii) ausência de separabilidade - Os AI não podem ser separados da propriedade física da entidade, quer dizer, existem e criam valor em combinação com os activos tangíveis integrados na envolvente; (iii) a grande incerteza de recuperação - Esta terceira característica prende-se com o facto de existir uma grande incerteza no que respeita à possibilidade dos AI produzirem benefícios económicos futuros. O exemplo mais comum é as patentes e os direitos de autor. Contrariamente a esta característica inerente aos AI, os activos tangíveis apresentam uma incerteza de recuperação muito menor na medida em que esta classe de activos é controlada pela entidade, são parte integrante do património, podendo ser transformados em dinheiro no decurso da actividade.

Também Kieso & Weygandt (1998), são de opinião de que os AI em oposição aos activos tangíveis possuem características intrínsecas, tais como: (i) a incerteza quanto à possibilidade de gerarem benefícios futuros; (ii) o seu valor normalmente é exclusivo da própria empresa; (iii) estão sujeitos a flutuações no seu valor porque os seus benefícios são baseados em vantagens competitivas e portanto torna-se muito difícil determinar o *timing* mais provável do retorno dos seus benefícios provocado pela indefinição do seu tempo de vida.

A denominada economia do conhecimento veio alterar as tradicionais características dos intangíveis na medida em que as actuais exigências competitivas são distintas para cada tipo de entidade. No sentido de reforçar esta ideia, Hong (2009), efectuou uma pesquisa sobre as características dos AI nas entidades de alta tecnologia a operar no Japão que vem reforçar a perspectiva exposta por Marr (2004), que tem a convicção de que as características dos AI são definidas de acordo com o entendimento dos seus autores e da envolvente em que se inserem. As entidades de alta tecnologia analisadas por Hong (2009), definem onze categorias de AI. A pesquisa foi realizada em oito áreas distintas em entidades de alta tecnologia e, constatou-se que este tipo de AI possui características económicas e tecnológicas únicas resultantes da existência de quadros técnicos com elevados níveis de inteligência, elevada eficiência dos *inputs*, grande potencial económico e a presença de um elevado nível de risco. A análise das características dos AI expostas por Hendriksen & Van Breda (1991) levam a concluir que existe uma desadequação no que concerne às características destes novos intangíveis, ou seja, estes activos podem ter: (i) usos alternativos; (ii) podem ser separados; (iii) a incerteza de recuperação é menor porquanto a

sua composição pressupõe processos inovadores e imprescindíveis para a obtenção de benefícios à escala global. No Quadro 2 são apresentadas as categorias de AI analisadas pelo autor.

Quadro 2 - Activos Intangíveis em Entidades de Alta Tecnologia

Categorias de Activos Intangíveis	
1	Tecnologias da informação
2	Engenharia bioquímica e novas medicinas
3	Novos materiais para aplicações tecnológicas
4	Tecnologias de ponta
5	Tecnologia aeroespacial
6	Moderna Agro - Tecnologia
7	Energias alternativas
8	Tecnologias protectoras do ambiente
9	Engenharia marítima
10	Tecnologia nuclear
11	Outras novas tecnologias

Fonte - Hong (2009, p. 56)

2.1.3 Classificação

As diferentes classificações de AI aparecem com frequência na literatura convencional identificadas com o conceito de CI e entendidas sob as mais diversas perspectivas pelos seus autores, que segundo Marr & Adams (2004), estão incluídas em estratégias tão distintas como a gestão contabilística, a gestão de recursos humanos, a Gestão dos Sistemas de Informação (GSI) e a gestão do conhecimento entre outras, deixando transparecer a ideia de que a classificação dos AI assume diversas definições conforme a perspectiva adoptada e o contexto organizacional. Exemplo da explicação dada por Marr & Adams (2004), é o recente aparecimento de novas classificações dos AI tais como, inovação de processos e propriedade intelectual. Partindo deste pressuposto de que existe uma clara identificação dos AI com o conceito de CI, Marr (2004), elaborou a classificação dos AI em seis categorias: (i) relações com os Stakeholders² - Incluem todos os tipos de relações com os diversos Stakeholders; (ii) recursos humanos - Esta categoria abrange as competências e habilidades dos colaboradores, a motivação e lealdade e todas as

² Stakeholders: O conceito de Stakeholders apareceu pela primeira vez em 1963 num Memorando interno da Stanford Resarche Institute e referia-se aqueles grupos sem os quais uma organização deixaria de existir. A lista incluía os proprietários, empregados, clientes, fornecedores, instituições de crédito e a sociedade em geral.

componentes inseridas nos processos do conhecimento tais como a criatividade e os conhecimentos técnicos; (iii) infraestrutura - É a categoria onde estão incorporados todos os activos tangíveis e tecnologias da informação e comunicação; (iv) cultura organizacional - Abrange a cultura e filosofia organizacionais e a transmissão dos valores como uma condição *fundamental* para a obtenção da excelência; (v) práticas e rotinas - Categoria que define as práticas formais e informais, procedimentos e regras definidas pelos órgãos de gestão; (vi) propriedade intelectual - É o somatório de todos os activos do conhecimento, tais como, marcas, patentes e direitos de autor. De acordo com Hendriksen & Van Breda (1992, citados por Canibãno, 1999, p. 31) consideram a hipótese dos AI serem classificados em Intangíveis tradicionais e gastos diferidos. O Quadro 3 ilustra a classificação dos AI definida por Hendriksen & Van Breda (1992).

Quadro 3 - Classificação dos Activos Intangíveis: Hendriksen & Van Breda (1992)

Intangíveis Tradicionais	Gastos Diferidos
Razões sociais	Publicidade e promoção
Direitos de autor	Direitos de autor
Acordos de não competência	Gastos com desenvolvimento de software
Franquias	Gastos com a emissão da dívida
Interesses futuros	Custos legais
Fundo de Comércio	Investigação dos mercados
Licenças	Custos de organização
Concessões	Custos de constituição
Patentes	Gastos de reestruturação
Maquetas originais	Reparações
Processos secretos	Custos de I&D
Marcas	Gastos de estabelecimento
Nomes comerciais	Custos de formação

Fonte - Hendriksen & Van Breda (1992, p. 633)

Na perspectiva de Brooking (1997), a classificação dos AI deve ser considerada no contexto organizacional sucedendo com muita frequência não aparecerem relatados no Balanço. Segundo a autora, estão incluídos em quatro classes e classificados da seguinte maneira: (i) activos que dão à entidade visibilidade no mercado e incluem - Marcas registadas, lealdade dos clientes ou a continuidade do negócio; (ii) os activos que representam o conhecimento tais como - Propriedade intelectual, patentes e direitos de autor; (iii) activos que dão à entidade a força interna para produzir - Cultura organizacional, processos de gestão, de negócio e sistemas tecnológicos; (iv) activos que tem a sua origem nas pessoas que compõem a entidade tais como - O conhecimento, as competências e o *know - how*, entre outros.

2.1.4 Reconhecimento

A natureza específica dos AI pressupõe a existência de certas *limitações* para que estes sejam reconhecidos com critérios semelhantes aos adoptados no reconhecimento dos activos tangíveis. De acordo com Hendriksen & Van Breda (1991, p.631) os “intangíveis são activos sem substância física” assim, a incerteza dos benefícios económicos futuros é a maior contrariedade na relação dos AI com o seu possível reconhecimento, mas também existem AI, como as patentes ou os direitos de autor que possuem um reconhecimento implícito. Autores como Luthy (1997), argumentam que os AI, são na actual conjuntura mundial o principal recurso para a criação de valor, suscitando uma menor importância na função desempenhada pelos activos tangíveis e como tal as entidades devem actualizar os seus métodos contabilísticos na mensuração e reconhecimento dos activos do conhecimento. Segundo Canibãno *et al* (1999), na mensuração e reconhecimento dos AI é defendida a ideia de que o tratamento contabilístico dado a estes activos difere de país para país. O autor exemplifica com a posição adoptada pelo FASB (1985 a) na (SFAC § 25), que definiu como critérios básicos para que os AI sejam reconhecidos nas Demonstrações Financeiras (DF) a propriedade e o controlo dos benefícios económicos futuros.

Por outro lado, Hong (2009) declara que os AI só devem ser reconhecidos se for comprovada a existência de duas condições: (i) quando exista a confirmação de que os benefícios económicos futuros gerados pelos AI sejam canalizados para os interesses económicos da própria entidade; (ii) os AI sejam identificados por profissionais no sentido de comprovarem a existência de factores que possam produzir benefícios económicos futuros, como a existência de recursos humanos e equipas de gestão altamente qualificados, equipamentos de Hardware e Software de ponta e, outros factores que em conjunto possam criar interesses económicos para a entidade. Nos procedimentos adoptados, para confirmar a existência de um AI deve estar subjacente a mensuração do seu custo com fiabilidade como condição essencial para o seu reconhecimento.

A nível nacional, na NCRF 6 (2009, § 18) está referenciado que uma entidade só deve reconhecer um AI se os seguintes critérios forem satisfeitos, isto é: (i) demonstrar que a definição de AI se enquadra na explanação apresentada nos §8 a 17, ou seja, um AI é: “um activo não monetário e sem substância física”; (ii) que sejam respeitados os critérios de reconhecimento apresentados nos §22 a 23, onde é apresentada a ideia de que, uma entidade deve calcular a viabilidade de virem a fluir benefícios económicos futuros usando argumentos convincentes, tais como avaliar o grau de certeza que sustente o influxo de benefícios provocados pelo uso do activo. Também a IAS 38 (2008, § 18) refere que o reconhecimento de um elemento como AI exige que uma entidade demonstre que o item satisfaz: (i) a definição de um activo intangível (ver parágrafos 8 a 17); e (ii) os critérios de reconhecimento (ver parágrafos 21 a 23). Estes requisitos aplicam-se aos custos incorridos inicialmente para adquirir ou gerar internamente um AI e aqueles incorridos posteriormente para adicionar ou substituir parte de um AI ou dar assistência ao mesmo.

2.1.5 Valorização Inicial e Subsequente

De acordo com Hendriksen (1982, citado por Canibãno 1999, p. 37) "existem diferenças significativas entre os activos tangíveis e os AI que fazem com que seja necessário aplicar diferentes critérios de reconhecimento e valorização destes últimos". De facto, a valorização dos AI tem suscitado uma certa polémica que contribuiu de forma significativa para que os organismos que normalizam os procedimentos contabilísticos IASB e FASB entre outros, tenham vindo a aperfeiçoar os modelos de valorização dos AI. A IAS 38 (2008, § 24), apresenta como critério de mensuração inicial o método do custo. Este método aconselha as entidades que o tratamento de referência para os AI após o reconhecimento inicial deve ser o da avaliação pelo custo menos qualquer amortização e perdas por imparidade. No entanto, segundo a explicação dada na IAS 38 (2008, § 72), a entidade após a aquisição do AI pode optar pelo método do custo ou pelo modelo de reavaliação. O modelo de reavaliação segundo a explicação apresentada na IAS 38 (2008, § 75), consiste no seguinte: os AI podem ser realizados por uma quantia revalorizada (com base no justo valor) menos qualquer amortização e perdas por imparidade subsequente apenas se o justo valor puder ser determinado por referência a um mercado activo. Por outro lado, é referido na IAS 38 (2008, § 78), que tais mercados activos deverão ser incomuns para os AI.

Relativamente ao modelo de revalorização, a IAS 38 aconselha que os aumentos de reavaliação sejam creditados directamente ao "excedente de reavaliação", no património, salvo na medida em que reverta um decréscimo de revalorização anteriormente reconhecido nos lucros e perdas. Se o AI revalorizado tiver uma vida finita o montante revalorizado deve ser amortizado (2008, § 85). Por outro lado, a mensuração subsequente à aquisição dos AI é definida em função da classificação quanto ao seu período de vida, ou seja, um AI com vida útil finita ou com vida útil indefinida tem tratamentos diferentes quanto à sua valorização subsequente.

Face ao exposto, a classificação de um AI com uma vida útil indefinida ou com vida útil finita é apresentada na IAS 38 (2008, § 88), da seguinte forma: um AI com uma vida útil indefinida é um AI sem limite previsível para o período durante o qual este deverá gerar fluxos de caixa líquidos para a entidade. Deste modo, o tratamento contabilístico a dar aos AI com vida útil indefinida descrito na IAS 38 (2008, § 107), é o de que um AI nestas circunstâncias não deve ser amortizado e a sua vida útil deve ser revista a cada período para determinar se existem motivos para continuar a apoiar o critério de vida útil indefinida para esse AI. Do mesmo modo, a IAS 38 (2008, § 88), descreve um AI com uma vida útil finita, como um AI com um período limitado de benefício para a entidade. Assim, o tratamento contabilístico a dar aos AI com vida útil finita descrito na IAS 38 (2008, § 97), é o seguinte: o AI com uma vida útil finita deve ser amortizado numa base sistemática durante a vida. Por outro lado, segundo a IAS 38 (2008, § 104) o prazo de amortização deve ser revisto pelo menos anualmente.

A nível nacional, a NCRF 6 (2009, § 73), também apresenta o modelo do custo como critério de valorização após o reconhecimento inicial para mensurar um AI em tudo semelhante ao modelo do custo exposto na IAS 38 (2008, § 24). Relativamente ao modelo de revalorização apresentado nesta Norma é descrito da seguinte forma: um AI após o seu reconhecimento inicial deve ser escriturado por a quantia revalorizada que seja o seu justo valor à data da revalorização menos qualquer amortização acumulada subsequente e quaisquer perdas por imparidade subsequentes. Relativamente aos procedimentos a adoptar quanto à revalorização dos AI, a NCRF 6 (2009, § 74), estabelece que deve ser determinado o justo valor com referência a um mercado activo e a regularidade com que as revalorizações devem ser feitas para que na data da elaboração do Balanço a quantia escriturada do activo não seja diferente do seu justo valor.

O modelo de revalorização descrito na NCRF 6 (2009, § 75), só permite que uma entidade proceda à revalorização dos AI se: (i) estes activos foram anteriormente reconhecidos como activos; (ii) se o reconhecimento inicial dos AI for realizado por quantias que não sejam o custo. Com efeito, a frequência da revalorização dos AI está dependente da instabilidade dos justos valores dos AI, ou seja, se o justo valor de um AI que está a ser reavaliado divergir muito da quantia escriturada a NCRF 6 (2009, §78), prevê uma reavaliação adicional. Da mesma forma, a NCRF 6 (2009, § 79 a 81), prevê que as alterações na revalorização de um AI sejam também efectuadas nas amortizações. Em síntese, podemos garantir que a comparação entre o normativo nacional e internacional relativamente aos critérios de mensuração inicial e subsequente dos AI, remete para a confirmação de que os procedimentos contabilísticos adoptados no reconhecimento e avaliação dos AI são em tudo semelhantes.

2.2 O Capital Intelectual

2.2.1 Conceito

O conceito de Capital Intelectual (CI), tem sido alvo das mais diversas explicações, estudos e considerações. Actualmente é considerado como a grande referência da sociedade do conhecimento. De facto, a aplicação de novas estratégias empresariais aliadas à necessidade crescente de uma moderna cultura organizacional levaram a que o conceito de CI fosse unanimemente aceite como um conjunto de benefícios imprescindíveis para a criação de valor. Este conceito, surgiu na década de noventa com o objectivo de classificar alguns AI com características muito particulares e diferenciadas dos tradicionais AI, que de acordo com Cañibano *et al* (2002, p. 19) foram definidos como, “a combinação dos recursos humanos, organizacionais e relacionais de uma empresa”. Segundo Green (2008), esta combinação de recursos pressupõe a existência de um certo talento para gerir os AI e está intimamente ligada à capacidade da gestão para transformar esses activos em resultados financeiros. A explicação dada por Brooking (1997), acerca do seu entendimento sobre o conceito de CI, é referida como sendo a diferença entre o

valor contabilístico e o valor em dinheiro que uma entidade está disposta a pagar e, esta diferença, representa os activos que normalmente não aparecem identificados no Balanço. As definições de CI são inúmeras, mas se examinarmos o que realmente constitui o seu valor, reconhecemos que de facto, esse valor não aparece reflectido no Balanço e, como tal, pode ser inserido em quatro categorias de activos considerados os mais importantes para a empresa: (i) activos de mercado - Marcas e lealdade dos clientes; (ii) activos de propriedade intelectual - Patentes, marcas e direitos de autor; (iii) activos de estrutura interna - Cultura corporativa, gestão de sistemas e de processos de negócios; (iv) activos resultantes das capacidades das pessoas que trabalham na organização - Conhecimento, competências, *know-how* e a capacidade para trabalhar em rede.

Edvinsson & Malone (1997), descrevem o conceito de CI como a soma dos factores que compõem o capital humano e o capital estrutural e, como tal, este AI não pode ser enquadrado nos modelos tradicionais da contabilidade, ou seja, nas DF actuais, nomeadamente o Balanço, porque não conseguem reflectir o valor de certas competências atribuídas ao capital humano, tais como, conhecimentos técnicos adquiridos na formação de base, que são factores importantes para o aumento da competitividade. Dada a importância crescente dos AI na actual conjuntura dos negócios, Marr (2004), descreve o conceito de CI como: "um grupo de activos do conhecimento que no interior da organização dão um contributo muito significativo para gerar vantagens competitivas e criação de valor para os Stakeholders". Também numa perspectiva mais actual, Bueno (2005), comenta que, "na interpretação do conceito de CI está implícita uma associação complexa de diversos AI que interagem entre si e produzem processos organizacionais fundamentais para a obtenção dos objectivos. Na verdade os AI são um factor crítico de sucesso não exclusivamente para as entidades que possuem uma grande quantidade de activos do conhecimento, mas também para outro género de entidades, originando que o conceito de CI apareça definido de diversas maneiras, normalmente com as mesmas particularidades.

2.2.2 Gestão do Conhecimento como Inovação Empresarial

A economia do conhecimento caracteriza-se pela existência de um novo paradigma científico - A gestão do conhecimento. De acordo com Holden (2000, p. 71), "a gestão do conhecimento é um conceito que se alterou drasticamente relativamente à dependência dos recursos intelectuais". Com efeito, o avanço das ciências facilitou a descoberta de um novo recurso - O conhecimento, que segundo Allee (1999, p. 3), tem o seu fundamento na, "aprendizagem e na partilha dos processos criativos, desenvolvendo a geração de ideias, a sua renovação e, conseqüentemente, o aumento da experiência e a noção da importância crescente dos valores intangíveis, como o prestígio e a lealdade dos clientes". A gestão, disciplina proveniente da ciência económica, é por excelência uma das práticas mais emblemáticas da era moderna e tem sido alvo de transformações e adaptações à envolvente em que está inserida. Neste novo contexto, pressupõe-se a existência de modelos de administração que compreendam a existência de competências que

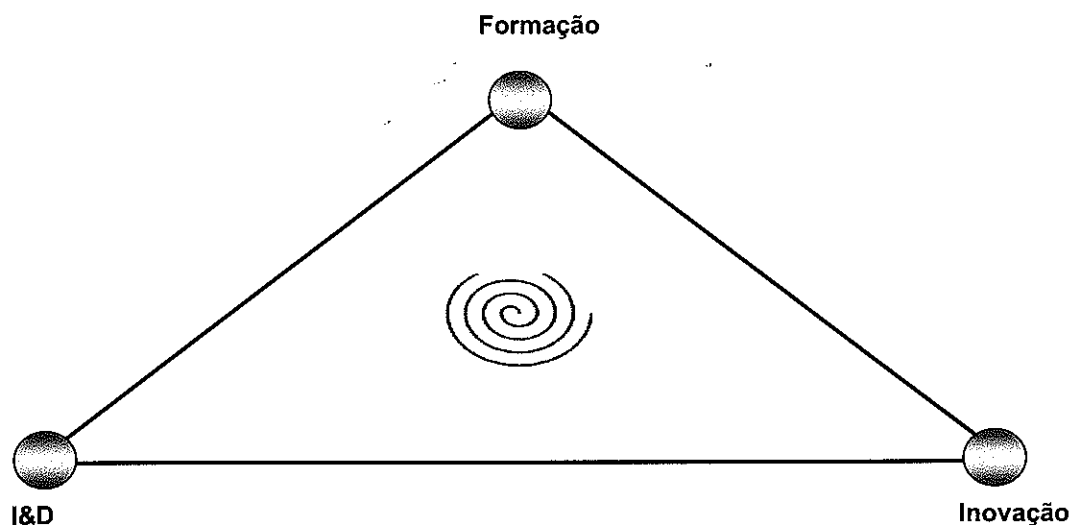
lhes permita gerir o conhecimento. É portanto essencial saber distinguir e gerir os dois tipos de conhecimento existentes - Explícito e Tácito - em diferentes contextos dependendo dos processos de negócio e dos diferentes papéis desempenhados. De acordo com Nonaka & Takeuchi (1995, citados por Pedro, 2001, p.5), a ideia de que o conceito de conhecimento explícito se aplica essencialmente à visão ocidental "está profundamente implementado nas tradições da gestão ocidental desde Frederick Taylor a Herbert Simon e, é uma visão de conhecimento necessariamente explícito - algo formal e sistemático". Porém, as companhias japonesas têm um entendimento de conhecimento muito diferente da visão ocidental, reconhecem que o conhecimento expresso em palavras e números representa apenas o cume do iceberg e por isso vêem o conhecimento com sendo primeiramente tácito - algo dificilmente visível e explicável.

O conhecimento explícito com base na experiência é indispensável, mas as modernas tecnologias e todos os processos subjacentes dependem do avanço do saber científico. Dankbaar (2003), ilustra bem esta ideia ao comentar que "o conhecimento deve ser encarado como o novo paradigma das sociedades modernas que têm o seu fundamento numa profissionalização e inovação constantes, com o objectivo de mobilizar os talentos". A questão central da gestão da inovação é de facto a realização de uma abordagem que reproduza a relação existente entre os velhos e os novos processos, de modo a que se possam identificar as mudanças necessárias e os possíveis níveis de turbulência e de risco.

Também Goyal & Akhilesh (2007), enaltecem o trabalho em equipa como um contributo de grande importância para o desenvolvimento de competências que maximizem a capacidade inovadora e contribuam para a sobrevivência e crescimento das entidades, cuja importância aparece reflectida na resolução de conflitos, na colaboração para a resolução de problemas, na comunicação, na gestão do desempenho e no planeamento e coordenação de tarefas. A complexidade do fenómeno da gestão do conhecimento reflecte-se em diversos contextos através de produtos e serviços inovadores numa forte relação com as tecnologias, com os sistemas sociais e o desenvolvimento da economia.

Numa perspectiva mais actual, Bueno (2010, p. 1), declara a necessidade da existência de "uma convergência científica e tecnológica protagonizada especialmente por determinadas disciplinas que caracterizam o moderno conhecimento científico e as quais se apoiam no desenho, na construção e na aplicação de artefactos tecnológicos de observação e de medida poderosos e precisos, os quais facilitam em conjunto com as metodologias, teorias e técnicas cognitivas, o processo científico e tecnológico que caracteriza a era actual da sociedade do conhecimento". Compreende-se a urgência de uma nova ciência, que tenha como principal função a construção da sociedade do conhecimento e, na qual, os agentes que a compõem devem ter um papel de protagonismo, tal como é sintetizado no triângulo explicativo descrito na Figura 1 (p. 17).

Figura 1 - O Triângulo da Sociedade do Conhecimento



Fonte - Adaptado de Bueno (2010)

A observação da Figura 1 leva-nos de imediato a perceber que os agentes presentes em cada um dos vértices contribuem para a geração da Inovação que domina a sociedade do conhecimento. As acções de Formação e de Investigação e Desenvolvimento (I&D), podem fomentar a criatividade e os processos inovadores, mas também aumentar a responsabilidade dos gestores relativamente à implementação de procedimentos eficazes na gestão do conhecimento. No entanto, existem autores como Sveiby (2009, p. 1) que questionam: "a inovação é sempre boa?". Segundo Sveiby (2009, p.1), "a inovação é por definição algo de novo e desconhecido que acontece fora das empresas. A inovação em tecnologia é deliberadamente concebida para ser um único pré-requisito para a rentabilidade e vantagem competitiva, crescimento lucrativo, e esse crescimento requer inovação".

Os processos de inovação empresarial requerem mudanças organizacionais em diversos sistemas e estruturas que segundo Davenport (1993), são caracterizadas pela necessidade de demonstrar que são necessárias para a sobrevivência da organização e devem ser entendidas num contexto com características muito próprias, das quais se destacam: (i) avaliação do valor global da mudança necessária; (ii) nível de incerteza sobre os resultados da mudança; (iii) amplitude da mudança no seio da organização; (iv) profundidade necessária para compreender as atitudes e os comportamentos individuais; (v) duração do processo de mudança. Com a preocupação de prescrever orientações para a colheita e interpretação dos dados sobre a inovação na Europa, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), constituída por um fórum de trinta países democráticos, editou o Manual de Oslo (2005), que define os tipos de Inovação apresentados no Quadro 4 (p. 18).

Quadro 4 -Tipos de Inovação

Tipo Inovação	Descrição
Inovação de Produtos	Envolve mudanças significativas nas capacidades dos bens ou serviços.
Inovação de processos	Representam as mudanças significativas na produção e na distribuição.
Inovação organizacional	Refere-se à implementação de novos métodos organizacionais.
Inovação de marketing	Envolve a implementação de novas técnicas de Marketing, que podem incluir mudanças no design e embalagem do produto, promoções de bens e serviços.

Fonte - Adaptado de Manual de Oslo (2005)

A inovação considerada por muitos autores como uma ferramenta imprescindível para a competitividade das entidades foi, segundo os argumentos de Kuczmariski (1995), ignorada e negligenciada, sendo a estratégia global centrada na produção de produtos de baixo custo. A análise do quadro 4 demonstra a preocupação da OCDE em considerar a inovação organizacional imprescindível para o bom funcionamento das empresas. Por outro lado, Neely (1998), sustenta a ideia que “a inovação organizacional é também o modo como se gerem os activos intelectuais que, segundo os gestores, só agora começaram a entender a natureza e o verdadeiro valor destes activos e, que a sua importância será tanto maior quanto os avanços da sociedade da informação, porém, importa proteger, quantificar e gerir os activos do conhecimento”.

2.3 Avaliação e Gestão do Capital Intelectual

2.3.1 Modelos Teóricos

De acordo com Luthy e Williams (1998, citados por Sveiby 2007, p. 3), nas abordagens existentes sobre a avaliação dos AI existem quatro metodologias que são utilizadas para mensurar este tipo de activos as quais sugerem as classificações expostas:

Método Directo do CI (DIC) - Estima o valor dos AI, os quais podem ser identificados em diversos componentes. A identificação desses componentes permite avaliá-los directamente, individualmente ou associados num coeficiente;

Método de Capitalização de Mercado (MCM) - Calcula a diferença entre a capitalização das acções no mercado bolsista e o valor dos AI ou CI;

Método de Retorno de Activos (ROA) - É efectuado o cálculo da média com base nos proveitos antes de impostos da empresa durante um determinado período de tempo e o valor encontrado é dividido pela média dos activos tangíveis da empresa. O resultado obtido é o ROA da empresa que é comparado com o ROA do sector de actividade. A diferença obtida na comparação efectuada é multiplicada pela média dos activos tangíveis para calcular a média anual dos proveitos obtidos pelos AI. Se dividirmos a média obtida dos proveitos dos AI pela média do custo do capital, o resultado obtido é o valor dos AI ou do CI da empresa;

Método Scorecard (SC) - Método que identifica os componentes dos AI ou do CI e, através de uma combinação de índices e indicadores identificados nos Scorecards ou gráficos, estima o valor dos AI.

Com base nas características expostas foram desenvolvidos nas últimas duas décadas modelos de mensuração dos AI que, segundo a pesquisa efectuada por Bontis (2000), a Skandia é considerada a primeira grande empresa que desenvolveu grandes esforços na criação de um modelo que lhe permitisse avaliar os activos do conhecimento. O Quadro 5 (p. 20) descreve alguns modelos que são utilizados na mensuração e avaliação do CI.

Quadro 5 - Métodos de Mensuração e Avaliação dos Activos do Conhecimento

Ano	Autor	Designação	Categoria	Método de Mensuração
1984	J. Tobin	"Q"	MCM	O "Q" é o rácio entre o valor de mercado das acções da empresa e o custo de reposição dos activos. As mudanças no "Q" proporcionam uma proxy para medir o desempenho efectivo do CI da empresa.
1992	Kaplan & Norton	BSC	SC	O desempenho da empresa é mensurado através de indicadores financeiros e não financeiros em quatro perspectivas: (i) perspectiva financeira; (ii) perspectiva dos clientes; (iii) perspectiva dos processos internos; (iv) perspectiva de aprendizagem e crescimento.
1996	Annie Brooking	Technology Broker	DIC	O valor do CI é obtido através da análise de um questionário com vinte perguntas sobre os componentes do CI da empresa e que cobrem as quatro categorias que compõem este modelo: activos humanos; activos de propriedade intelectual; activos de mercado e activos de infraestrutura.
1997	Sveiby	IAM	SC	Com base nos objectivos estratégicos da empresa são seleccionadas em três categorias de activos intangíveis: competências das pessoas; estrutura interna e estrutura externa e compostas por quatro indicadores: I crescimento; II renovação; III utilidade/eficiência; IV risco/estabilidade
1997	Edvinsson & Malone	Skandia Navigator	SC	O valor do CI é mensurado através da análise de 164 métricas das CI baseadas em 73 métricas tradicionais que medem cinco áreas em foco no modelo: financeira; clientes; processos; renovação e desenvolvimento humano.

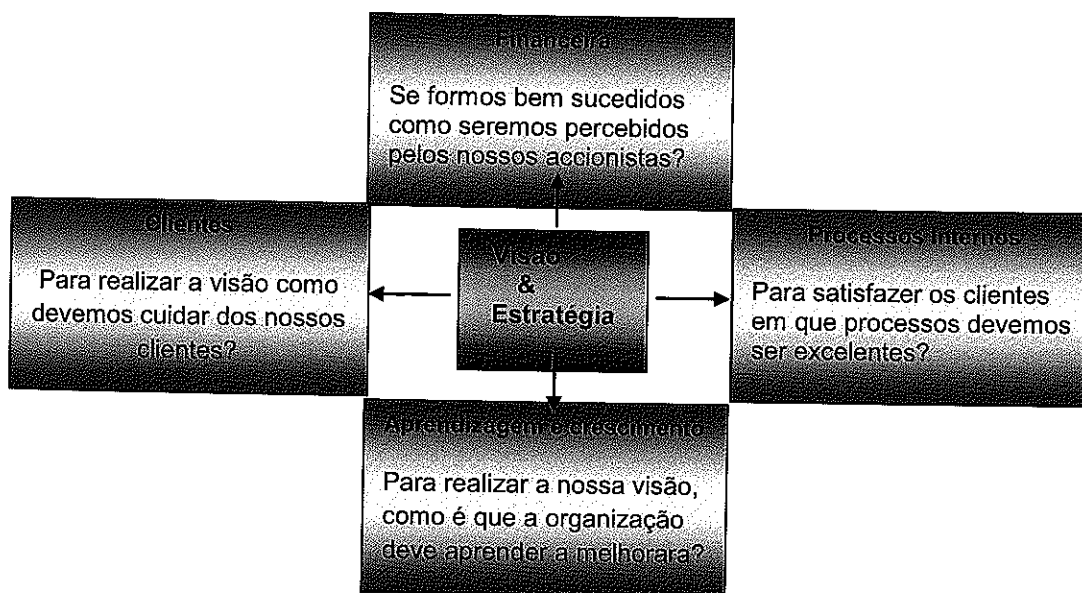
Fonte – Adaptado de Sveiby (2007)

Os métodos mais divulgados na literatura sobre a mensuração e avaliação do CI apresentado no quadro 5, facilitaram a selecção dos modelos a serem analisados neste estudo, os quais destacamos: (i) Balanced Scorecard; (ii) Skandia Navigator; (iii) Monitor de Activos Intangíveis. Nos pontos seguintes serão descritos cada um destes modelos de mensuração e avaliação do CI.

2.3.2 O Balanced Scorecard

O modelo de mensuração e avaliação do desempenho empresarial concebido por Kaplan & Norton (1992), tinha como principal objectivo a identificação e o desenvolvimento dos AI na qual se insere o CI. Na explicação apresentada por Kaplan & Norton (1996), sobre a criação do modelo de mensuração do CI denominado de Balanced Scorecard (BSC) é referido que muitas entidades possuem modelos de desempenho os quais incluem indicadores financeiros e não financeiros, mas a originalidade do BSC para além das métricas financeiras e não financeiras utilizadas é o facto de serem incluídas num sistema de informação constituído pelos empregados de todos os níveis da organização. Segundo Kaplan & Norton (2004, p.6) "a construção de um sistema de mensuração que descreva a estratégia da empresa necessita de um vasto modelo de estratégia". A Figura 2 descreve as quatro perspectivas que compõem o BSC na óptica de um sistema de gestão de desempenho empresarial.

Figura 2- As quatro perspectivas do BSC



Fonte - Adaptado de Kaplan & Norton (2004)

O conjunto de indicadores utilizados neste modelo de gestão deve ser seleccionado de acordo com a estratégia delineada que é simplesmente uma das etapas de todo o processo. Segundo Kaplan & Norton (2004, p. 35), "o processo de criação de valor movimentada toda a organização desde a declaração da missão até ao trabalho efectuado pelos empregados da linha da frente e de suporte". A selecção dos indicadores de desempenho utilizados neste modelo deve ser adaptada

à estratégia da organização. Os fundamentos teóricos que segundo Kaplan & Norton (1996), estão subjacentes nas quatro perspectivas que compõem o BSC, permitem comparar e avaliar o desempenho relativamente à obtenção dos objectivos de curto e longo prazo e confrontar os resultados estratégicos obtidos com a capacidade da gestão para criar valor apresentam a seguinte descrição:

Perspectiva financeira: o desempenho financeiro indica-nos se a estratégia implementada e executada contribuiu para atingir os objectivos financeiros delineados, os quais se centram no aumento da rentabilidade dos capitais investidos para os accionistas através do aumento do volume de negócios.

Perspectiva dos clientes: os gestores devem saber identificar os segmentos de mercado nos quais os seus produtos/serviços podem ser competitivos, avaliar o desempenho face ao nível de satisfação dos clientes, à sua fidelização, à garantia dos prazos de entrega acordados e à assistência pós venda.

Perspectiva dos processos internos: devem ser identificados os processos internos que mais contribuem para a obtenção da excelência através da optimização dos recursos que se destacam na obtenção dos resultados e, que contribuem para a retenção dos clientes e para a satisfação dos accionistas, através do retorno dos seus investimentos.

Perspectiva de aprendizagem e crescimento: esta perspectiva pressupõe a identificação das infra-estruturas que mais contribuem para o crescimento da empresa através dos seus principais recursos que se centram nas pessoas, nos sistemas e procedimentos organizacionais, na motivação e empenhamento dos empregados, no desenvolvimento das suas competências e no apoio à sua criatividade e ideias inovadoras, ou seja, o CI.

O BSC como modelo de avaliação do desempenho empresarial apresenta na sua aplicação múltiplas vantagens comentadas por um dos actuais responsáveis pelo Balanced Scorecard Institute, Will Kaydos (2010, p. 2), que pergunta: "o que deve ser medido pela vossa empresa antes da apresentação dos resultados?". A resposta à questão efectuada por Kaydos pode ser encontrada numa abordagem prática fornecida no processo de aconselhamento solicitado pelas empresas, que propõe a construção e implementação de um sistema de gestão desenvolvido com base no modelo do BSC, composto por nove fases. No Quadro 6 (p. 23) estão descritas as nove fases do Sistema de Gestão proposto pelo BSC Institute.

Quadro 6 - As nove fases do sistema de gestão proposto pelo BSC Institute

Sistema de Gestão – BSC		
1	Avaliação	Planeamento e Desenvolvimento do BSC Elementos Estratégicos Gestão da Mudança
2	Estratégia	Valor dos Clientes Temas estratégicos Resultados Estratégicos
3	Objectivos	Componentes estratégicos de Acção
4	Mapa estratégico	Relações de causa e efeito
5	Medidas de Desempenho	Medidas de desempenho Metas a atingir
6	Iniciativa	Projectos Estratégicos
7	Automação	Existência de Software Relatório do Desempenho Partilha do conhecimento
8	Efeito em Cascata	Alinhamento Scorecards Individuais
9	Avaliação	Resultados Estratégicos Revisão da Estratégia

Fonte - Balanced Scorecard Institute

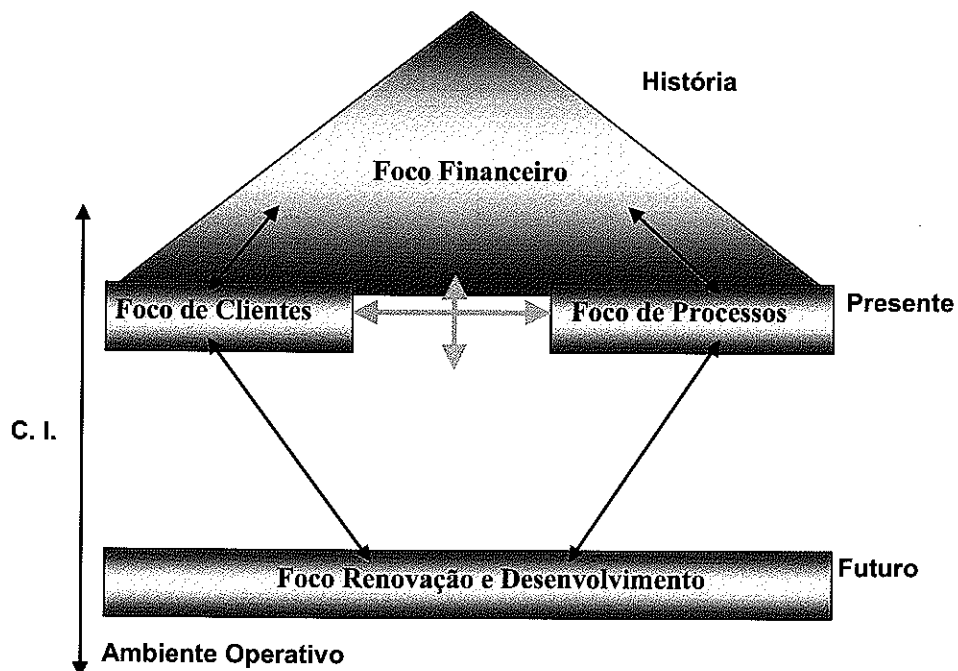
O principal objectivo deste plano de acção delineado pelo BSC Institute é ajudar as entidades na solução de problemas inerentes à envolvente dos negócios tais como: a gestão dos processos de mudança e de inovação necessários à sobrevivência das empresas e, os quais têm no sistema do Scorecard uma base de apoio sustentável e indispensável para atingir os objectivos.

2.3.3. Modelo do Skandia Navigator

A essência dos grandes investimentos da chamada economia do conhecimento está presentemente centralizada nos activos intelectuais que têm sido alvo de uma especial atenção pelos investigadores nas áreas das ciências económicas e contabilísticas, que se aperceberam da real importância dos activos do conhecimento assim como da inexistência de métodos fiáveis para mensurar e reflectir o seu verdadeiro valor nas DF. De acordo com Edvinsson (1997, citado por Green, 2008 p. 2), paralelamente a este comportamento confirma-se a imperfeição de alguns procedimentos empresariais, que normalmente não prevêem situações limite tais como, “a eventual demissão de um quadro técnico que se tornou indispensável à prossecução da estratégia delineada, a perda de um cliente chave, ou ainda, o fracasso de um projecto de pesquisa e desenvolvimento”, deixando transparecer um total desconhecimento no que respeita à valorização e gestão do capital conhecimento.

Na perspectiva de Brooking (1997), a tendência para se considerar as pessoas como o activo mais valioso no seio das entidades é surpreendente e, ao aperceber-se desta realidade, Leif Edvinsson ao serviço da empresa sueca de seguros e fundos de investimento, "Skandia Assurance and Financial Services" (Skandia AFS) iniciou em 1995 a realização de um projecto que tinha como principal objectivo desenvolver o CI e ao qual chamou de "Skandia Navigator". Segundo Bontis (2000), a Skandia foi a primeira das grandes empresas a fazer esforços para mensurar os activos do conhecimento e a divulgar nos seus relatórios anuais a informação sobre a avaliação do CI. Os principais fundamentos do Modelo do Skandia Navigator, comentados por Edvinsson & Malone (1997), alimentam a ideia de que "o verdadeiro valor do rendimento das empresas reside na sua capacidade para criar valor sustentável através da perseguição de uma visão de negócio resultante de um plano estratégico delineado pela gestão, o qual deve proporcionar o acesso a ferramentas que facilitem a execução do modelo, tais como: decidir quais os factores que devem ser implementados e maximizados de forma a gerarem benefícios futuros para a empresa". Os autores do Skandia Navigator, argumentam que esses factores devem ser agrupados em cinco áreas distintas e, que no seio dessas se podem identificar muitos indicadores chave fundamentais para medir o desempenho da empresa. A Figura 3 faz a descrição do Skandia Navigator com especial enfoque no Capital Humano.

Figura 3- Modelo Skandia Navigator



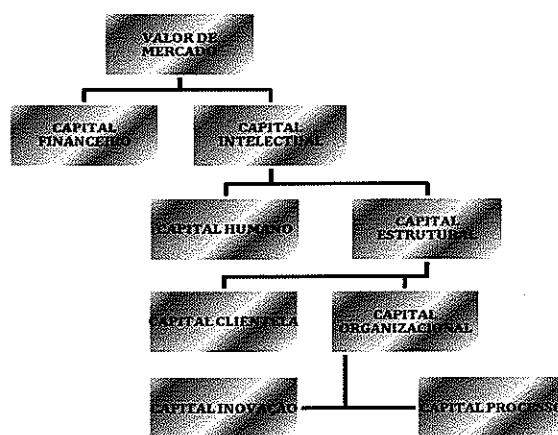
Fonte - Adaptado de Edvinsson & Malone (1997)

De acordo com Edvinsson & Malone (1997), as cinco áreas de enfoque são desdobradas num conjunto de 90 indicadores que fornecem a informação necessária à implementação do modelo do

Skandia Navigator e cujo objectivo inicial era o de preparar o caminho que permitisse fornecer a informação sobre o CI da Skandia, de modo a se chegar a um consenso sobre o verdadeiro valor de toda a empresa. De acordo com o então presidente da Skandia, Bjorn Wolrath (1997, citado por Edvinsson & Malone 1997, p. 34), “a medição do capital intelectual e uma informação bem equilibrada, representam um passo importante da era industrial para a era do conhecimento. Deste equilíbrio entre a contabilidade e a apresentação da informação resulta uma descrição mais sistemática da capacidade e potencial da empresa para transformar o capital intelectual em capital financeiro”.

Segundo Bontis (2000), a combinação dos indicadores de carácter financeiro e não financeiro proporciona a realização de uma estimativa mais próxima da realidade relativamente ao valor de mercado da empresa e espelha a capacidade dos gestores para pôr em prática uma estratégia que permita a partilha dos conhecimentos tecnológicos, comentando o aumento dos activos do conhecimento e, conseqüentemente, o aumento da propriedade intelectual da empresa acrescentando-lhe valor. A Figura 4 dá-nos uma perspectiva do esquema de valor de mercado da Skandia, que como se pode verificar já abrange a componente da propriedade intelectual.

Figura 4- Esquema de Valor de Mercado da Skandia



Fonte - Adaptado de Edvinsson & Malone (1997)

Por outro lado, a observação efectuada ao Esquema de Valor de Mercado da Skandia comprova a utilidade que este instrumento pode proporcionar na gestão do CI. No Quadro 7 (p. 26) são descritas as cinco áreas de enfoque e os respectivos 90 indicadores que compunham a estrutura inicial do modelo de mensuração do CI da Skandia.

Quadro 7 - Indicadores de Mensuração do CI da Skandia

Áreas de Enfoque	Indicadores
1 Financeira	Activos Fixos; Activos Fixos/Emp ^o ; Entradas/Empregado; Entradas/Gestores; Entradas de Prémios; Prémios por novos negócios; Facturação/Emp ^o ; Atenção do Emp ^o /Cliente; Seguros/Empregado; Perdas % com o mercado; Rendibilidade do capital; Resultado das actividades normais; Valor de mercado; Valor mercado/Emp ^o ; Rendimento sobre o VAL; Rendimento/novo negócio; Valor acrescentado/Emp ^o ; Gastos I/Gestor; Gastos I/ Empregado; Investimentos em I
2 Clientes	Quota de mercado; N ^o de contas Clientes; CL perdidos; Pedidos/Telefone; Política de resgate; Contagem de CL; Visita CL à empresa; Dias dedicados a visitar a fábrica; Imóveis devolutos; Arrendamento/Emp ^o ; Emp ^o Satisfeitos; N ^o de contratos; Taxa de resgate; Economia/Contratos; Pontos de venda; N ^o Gestores de fundos; N ^o de fundos; N ^o CL. Internos I; N ^o CL Externos I; Contratos I/Emp ^o ; Competência CL. Em I
2 Processos	Gastos gestão/Activos administrados; Gastos administrativos/entradas totais; Custo dos erros de administração/Entradas; Registo de solicitações sem erros; Comparação do rendimento com o índice do sector; Tempo dos processos; Registo de solicitações sem erros; Pontos de Função/ Emp ^o ; Computadores pessoais/Emp ^o ; Computadores portáteis/Emp ^o ; Gastos Adm/Emp ^o ; Gastos em TIC/ Emp ^o ; Gastos em TIC/Gastos Adm; Contratos/Emp ^o ; Gastos Adm/Total Prémios; Capacidade de memória; Variação no inventário de TI;
4 R&D	Participação nas oportunidades; Gastos em desenvolvimento das competências/Emp ^o ; Índice de Emp ^o satisfeitos; Gastos em Marketing/CL; Gastos em Marketing/Activos administrados; Horas em métodos e tecnologias; Horas de formação; Horas em desenvolvimento; Gastos em I+D/Gasto Administrativo; Gasto em TI/Gasto Administrativo; Gasto em Formação/Emp ^o ; Gasto em formação 7 Gasto Administrativo; Prémios por novos produtos; Aumento dos prémios; Gasto de desenvolvimento de negócios/gasto administrativo; Emp ^o < de 40 anos; Gasto em TI desenvolvimento/Gasto em TI; Gasto em TI formação/ Gasto em TI; Recursos de I+D/Recursos totais.
5 Humano	Índice de Direcção; Índice de motivação; Índice de faculdades; N ^o de Emp ^o ; Rotação de Emp ^o ; Média de anos de serviço na empresa; N ^o de Administradores; N ^o de Administradores Femininas; Gasto formação/Emp ^o ; Média de idade Emp ^o ; Tempo de formação ano; Competências em TIC; N ^o Emp ^o que trabalham em sua casa.

Fonte - Adaptado de Bontis (2000)

Edvinsson e Malone (1997), argumentam que a gestão do CI se concentra na multiplicação do capital humano e do capital estrutural combinados e, que uma gestão eficiente resulta da

aplicação do modelo em quatro fases distintas: (i) compreender quais os elementos do Skandia Navigator com capacidade para criar valor; (ii) multiplicar o valor encontrado pela interacção e desenvolvimento de certas actividades subaproveitadas; (iii) fomentar o intercâmbio das competências da organização através da criação de um banco de conhecimentos; (iv) agrupar todo o processo libertando, codificando, reciclando e permutando as suas componentes.

No entanto, os argumentos sobre a utilidade do modelo Skandia expostos por Edvinsson & Malone (1997), são em parte refutados por McElroy (2002, p. 34), que sustenta a opinião de que o modelo delineado por Edvinsson e a sua equipa está limitado, na medida em que os autores se esqueceram de incluir para além do capital humano, do capital estrutural e do capital de clientes, um quarto factor não menos importante composto por intangíveis de grande valor e, que normalmente não é reconhecido - O Capital Social (CS). O CS para além do capital de clientes "é composto pelo relacionamento entre todas as pessoas da empresa, pela confiança depositada entre os empregados e a própria empresa, pela partilha de valores e o trabalho em rede" factores que podem funcionar como uma transferência de informação e consequentemente desenvolvimento de novos conhecimentos que na opinião de McElroy (2002), o capital cliente referido no modelo da Skandia pode ser encarado como uma forma de CS mas com outra designação a qual funciona apenas para a empresa e os seus clientes descurando a parte social no seio da empresa.

2.3.4 Monitor de Activos Intangíveis

O modelo de mensuração dos AI projectado por Karl – Erik Sveiby (1997), denominado de "Intangible Assets Monitor", tem na opinião do seu autor, "o principal fundamento na noção da função das pessoas nas organizações. Na economia do conhecimento as pessoas não devem ser encaradas como um custo, mas sim como um investimento que fomenta a renovação do conhecimento, das competências e, é sem dúvida, o principal recurso na criação de riqueza. O Monitor de Activos Intangíveis (MAI), é um método de mensuração dos AI que segundo Sveiby (2001), apresenta um formato composto por indicadores seleccionados em função da estratégia delineada pela empresa". A sua aplicação à realidade das empresas deixa perceber que as três famílias de recursos intangíveis (Indicadores de Estrutura Externa; Indicadores de Estrutura Interna e Indicadores de Competências), que compõem o modelo, são na opinião de Sveiby (1997), activos reais e, que a correlação entre os indicadores de desempenho utilizados no modelo é decisiva para o desenvolvimento dos AI.

Na realidade, o crescimento é fundamental para a renovação e inovação dos processos internos e externos, os quais podem facilitar a obtenção de elevados níveis de eficiência contribuindo para a diminuição do nível de risco e o aumento da estabilidade. Na análise efectuada por Stallworth & DiGregorio (2004), aos indicadores que compõem o MAI os autores concluíram que: o crescimento é proporcionado pelos investimentos em sistemas de informação e tecnologias de ponta; a

renovação e inovação facilitam a implementação de novos processos, o aumento das vendas e confiança dos clientes; o nível de eficiência pode ser calculado através da aplicação de um rácio entre o pessoal operacional e o pessoal técnico; a estabilidade e o nível de risco podem ser avaliados através dos indicadores com uma relação positiva no interior da empresa tais como: a idade da empresa, o rácio entre os empregados mais experientes e os menos experientes e os indicadores com uma relação inversa à estabilidade da estrutura interna dos quais se destacam: (i) o nível de retorno do pessoal operacional; (ii) o rácio entre os empregados mais velhos e os mais novos; (iii) o rácio entre os novos e os velhos clientes e o índice de satisfação dos mesmos. O conjunto de indicadores de desempenho que compõem os três grupos de AI é apresentado no Quadro 8.

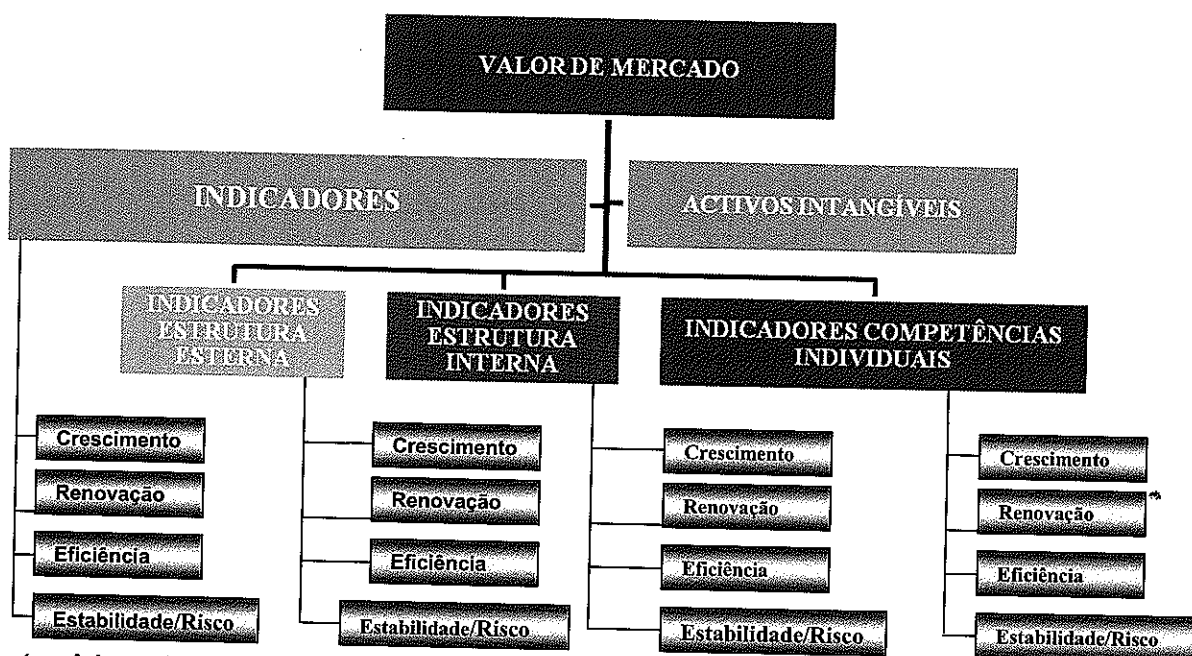
Quadro 8 - Monitor de Activos Intangíveis

Activos Intangíveis		
Indicadores de Estrutura Externa	Indicadores de Estrutura Interna	Indicadores de Competência
<u>Crescimento</u> - Crescimento Orgânico	<u>Crescimento</u> - Investimentos: - TIC - Estrutura interna	<u>Crescimento</u> - Índice de competência - Nº de anos na profissão - Nível de habilitações - Dimensão de competências
<u>Renovação/Inovação</u> -Imagem junto dos clientes -Vendas a novos clientes	<u>Renovação/Inovação</u> - Clientes fiéis à empresa - Proporção de novos produtos/serviços -Novos processos	<u>Renovação/Inovação</u> - Competência - Fidelidade dos clientes - Custos c/educação e formação - Diversidade
<u>Eficiência/Utilização</u> - Rendibilidade/cliente -Vendas/clientes	<u>Eficiência/Utilização</u> - Proporção de pessoal de apoio	<u>Eficiência/Utilização</u> - Proporção de profissionais - Efeito de alavanca - Valor acrescentado/empregado - Valor acrescentado/profissional - Lucro por empregado - Lucro /profissão
<u>Risco/Estabilidade</u> - Índice de clientes satisfeitos - Proporção de grandes clientes - Estrutura da idade - Rácio de clientes fiéis - Frequência de ordens repetidas	<u>Risco/Estabilidade</u> - Índice de valores/attitudes - Idade da empresa - Dimensão do pessoal de apoio - Média de idades - Antiguidade	<u>Risco/Estabilidade</u> - Dimensão de profissionais - Pagamentos relativos - Antiguidade

Fonte - Adaptado de Sveiby (1997)

Segundo Sveiby (2001), a flexibilidade do MAI e as possibilidades de adaptação à especificidade da empresa permite aos gestores liberdade para desenvolverem diferentes métodos de avaliação os quais são perceptíveis na Figura 5, que reflecte o valor de mercado da empresa cujo principal fundamento é o de tornar visível o valor oculto dos AI.

Figura 5 - Monitor de Activos Intangíveis



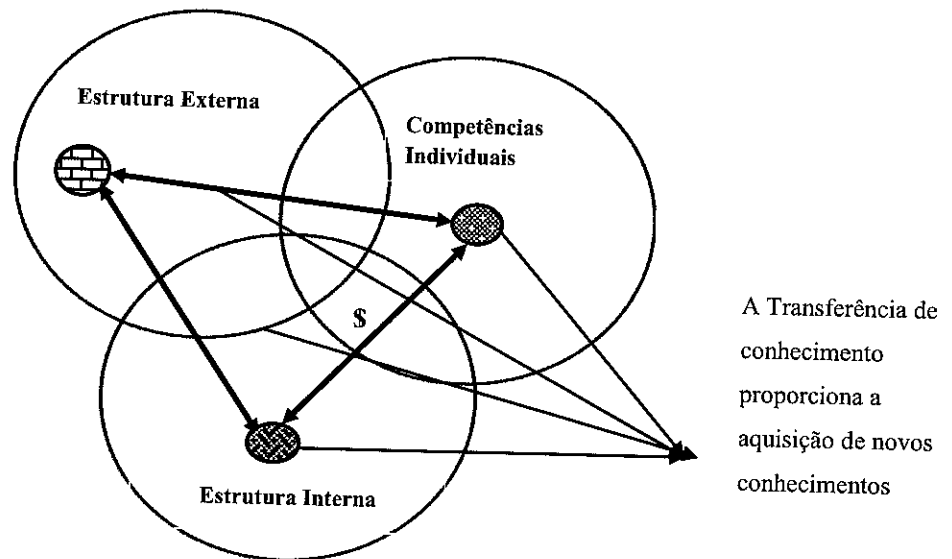
Fonte - Adaptado de Sveiby (1997)

Com efeito, na perspectiva de Stallworth & DiGregorio (2004), a combinação dos indicadores que compõem o MAI permite estimar o valor dos recursos intangíveis e reflectir nas DF o verdadeiro valor das empresas. Este formato, na opinião do seu autor, é particularmente relevante para entidades com elevados índices de recursos intangíveis nomeadamente as organizações do conhecimento.

De facto, estimulados pela falta de eficiência e flexibilidade nos processos organizacionais, os gestores de todo o mundo, reconheceram nas últimas duas décadas as limitações da gestão clássica e, desafiaram as suas empresas a reformular os sistemas operacionais e a investir avultadas somas de dinheiro em recursos do conhecimento de forma a aumentar a sua capacidade inovadora e a fortalecer o seu nível de competitividade.

Segundo Bartelett & Ghoshal (2000), no âmbito da chamada economia global surgiu uma nova abordagem orientada para a aprendizagem e partilha do saber difundida pelas organizações do conhecimento. A Figura 6 realça bem a noção da partilha do conhecimento como uma das componentes da formulação de uma estratégia global desenvolvida por Sveiby (2001).

Figura 6 - A empresa vista numa perspectiva de partilha do conhecimento



Fonte - Adaptado de Sveiby (2001)

Estas novas organizações tem actuado de forma notável no sentido de tornar o conhecimento individual acessível a outros fazendo desta partilha a sua actividade central. Do ponto de vista histórico e de acordo com Bontis (2000), a eficiência interna tem sido reflectida na contabilidade tradicional, mas os outros dois conjuntos de AI (Estrutura externa; Competências individuais) têm sido mal compreendidos no que concerne à sua correlação com o desempenho do negócio. A argumentação de Bontis (2000), pode ser refutada porquanto o Modelo delineado por Sveiby deixa perceber a interrelação entre as três categorias de AI apresentadas no MAI com quatro classes de indicadores de desempenho numa matriz na qual Sveiby excluiu os indicadores de natureza financeira porque em sua opinião, "este tipo de indicadores não diferem dos tradicionais indicadores financeiros". Na verdade, a necessidade de adaptar processos organizacionais inovadores que possam corresponder em tempo real aos desafios dos concorrentes mais directos pode ser facilitada pelo desenvolvimento de políticas de gestão que elegem como principal linha de orientação a partilha do conhecimento de forma a garantir a continuidade do negócio.

2.4 Avaliação e Gestão do Capital Intelectual

2.4.1 Alguns Estudos

A sociedade da informação promoveu a expansão de uma economia global cujo princípio fundamental está centralizado na utilização dos activos do conhecimento. No âmbito desta sociedade desenvolveu-se um novo paradigma que muitos autores denominaram de CI o qual, tem proporcionado uma abundante literatura em áreas tão diversas como a contabilidade, a economia ou a gestão. Segundo Brooking (1997), após a Segunda Guerra Mundial (SGM), o aparecimento de uma cultura empresarial moderna originou mudanças significativas no cenário empresarial em todo o mundo nomeadamente nas organizações do conhecimento que delinearam a sua estratégia de negócio em torno do desenvolvimento das novas tecnologias e de uma cultura organizacional alicerçada nos activos intelectuais, propriedade dos empregados, em detrimento dos activos tangíveis pertencentes às entidades.

Face a esta nova realidade e de acordo com Petty & Guthrie (1999), foi realizado um Simpósio em 1999 na cidade de Amesterdão sob a orientação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), com o objectivo de examinar quais as linhas de orientação e, os padrões de avaliação e divulgação do CI utilizados na Europa e nos Estados Unidos da América (EUA), no qual se concluiu que, o foco central da discussão em torno da gestão do CI se prende com o facto de perceber: (i) o que é que motiva as entidades a querer avaliar o CI; (ii) quem é que no interior das empresas está melhor posicionado para avaliar e gerir os activos intelectuais; (iii) quais os potenciais efeitos que podem resultar da divulgação sobre o CI; (iv) como melhorar os actuais métodos de avaliação do CI.

De facto, o aparecimento de novas indústrias com elevados índices de AI e bem cotadas nos mercados financeiros, de acordo com Petty & Guthrie (1999), justificou o crescente interesse pela gestão e divulgação do capital conhecimento. Muitas entidades estão motivadas para mensurar o CI com o objectivo de aumentar o valor dos seus activos, mas é consensual que as métricas actuais para mensurar e avaliar esta classe de activos estão desajustadas face à realidade, logo é necessário aferir os actuais modelos de avaliação de modo a salvaguardar que eventuais efeitos indesejáveis resultantes de uma avaliação defeituosa possam ser corrigidos relativamente à sua avaliação e gestão. Assim, a elaboração de uma taxonomia actual do CI associado a uma dinâmica de mudança na prática contabilística deve contribuir para estabelecer consensos sobre o que deve ser avaliado, como deve ser avaliado e divulgado.

Face ao exposto é possível combinar teorias que de acordo com Hertog & Huizenga (2000), apresentam pontos de contacto semelhantes relativamente à formulação da estratégia e ao seu alinhamento com uma vertente de grande competitividade e naturalmente de criação de valor. Com a finalidade de perceber as razões que levam as entidades a optar por uma política

organizacional fundamentada numa nova visão de negócio que dá prioridade à gestão dos activos do conhecimento, estes investigadores analisaram o comportamento de dez empresas líderes de mercado nos sectores industrial e dos serviços na Holanda e, chegaram á conclusão que o sucesso das empresas com elevado número de activos intelectuais se deve à capacidade para inovar face à velocidade e complexidade a que o conhecimento se desenvolve. Como consequência, este processo contínuo de actualização da estratégia motiva a criação de novas especializações com a finalidade de responder em tempo útil aos avanços dos concorrentes mais directos.

A oferta de produtos e serviços inovadores pressupõe a existência de especialidades com um *know – how* muito particular possibilitando aferir o seu desempenho com os indicadores definidos pela gestão para gerir os activos intelectuais. Esta corrente estratégica do CI na opinião de Hertog & Huizenga (2000, p. 6), tem como foco central “gerir os benefícios que possam advir dos clientes e através deles estimular: (i) a existência de processos centrados na qualidade; (ii) a prioridade no desenvolvimento das tecnologias da informação; (iii) o recrutamento de talentos e a condução de carreiras; (iv) os altos investimentos em programas de formação da gestão da estratégia; (v) a transferência do conhecimento adquirido e (vi) a existência de centros de alta tecnologia”. Ainda segundo Hertog & Huizenga (2000), a execução e expansão da estratégia nestes moldes podem vir a desenvolver indicadores chave que facilitam a avaliação e gestão do CI tais como: (i) a satisfação dos clientes; (ii) a posição que a entidade ocupa relativamente ao mercado de referência; (iii) a existência de patentes e marcas; (iv) acções de benchmarking que forneçam informação sobre a concorrência; existência de alianças estratégicas que estimulem a partilha do conhecimento e a conjugação de sinergias.

Muitas teorias têm sido desenvolvidas com o objectivo de perceber os motivos que levam as entidades a conceber técnicas inovadoras para gerir o CI e, os benefícios que eventualmente possam resultar com o planeamento de estratégias cuja linha de acção concorra para o desenvolvimento das competências inerentes aos AI. Com o propósito de compreender quais as principais razões que levam as entidades a querer avaliar o CI Marr *et al* (2003), efectuaram uma análise a diversos estudos cujo tema central era a avaliação do CI que facilitou a identificação de cinco motivos: (i) a mensuração do CI ajuda as organizações na formulação da estratégia; (ii) facilita a execução da mesma; (iii) ajuda a diversificação e expansão das decisões; (iv) os resultados podem ser usados como base de compensações aos empregados e (v) promove a comunicação com os Stakeholders. Porém, os resultados obtidos na pesquisa também informam até que ponto as teorias desenvolvidas sobre a avaliação do CI foram postas em prática, ou seja, os autores constataram que muito poucas teorias foram postas em prática relativamente à avaliação e divulgação do CI.

Também com a finalidade de compreenderem quais os princípios utilizados na aplicação dos modelos de avaliação dos AI em entidades que utilizam o método do Balanced Scorecard (BSC) Grenn & Ryan (2005), analisaram o comportamento em empresas de tecnologias da informação cujo raio de acção estava limitado à Área Metropolitana de Washington e, confirmaram que as empresas que utilizam uma taxonomia consistente e padronizada dos AI estão mais habilitadas para estruturar um possível modelo de avaliação do CI, uma vez que a capacidade de identificação de um conjunto de características comuns dos AI associada a uma gestão eficiente dos mesmos é superior às empresas que utilizam uma classificação simplista dos activos intelectuais. Na metodologia de pesquisa utilizada pelas autoras foi dada primazia ao alinhamento dos AI com a estratégia do negócio de modo a possibilitar a construção de um quadro de valorização dos AI designado como: "Framework of Intangible Valuation Areas" (FIVA). A aplicação do modelo do BSC nas empresas de tecnologias da informação permitiu identificar os componentes que compõem a cadeia de valor, os quais tem uma relação directa com os objectivos estratégicos e a gestão do CI, contribuindo para a existência de uma disciplina própria que no contexto dos negócios fornece a informação necessária à construção de um padrão de valorização dos activos intelectuais.

À semelhança de outros modelos de avaliação do CI como o Monitor de Activos Intangíveis (Sveiby, 1997), Skandia Navigator (Edvinsson & Malone, 1997) entre outros, os indicadores seleccionados na elaboração do FIVA de acordo com Green & Ryan (2005), convergem para a criação de valor através da combinação de três conjuntos de AI. (i) capital humano - Criação de valor gerado pelas competências dos empregados; (ii) capital relacional - Criação de valor gerado pela lealdade e satisfação dos clientes, posição no mercado relativamente à concorrência, reputação e imagem; (iii) capital estrutural - Criação de valor através da aptidão da gestão em recolher e disseminar atempadamente a informação e o conhecimento mais actual, assim como, a existência de parcerias que contribuam para a redução dos custos, partilha do conhecimento, existência de metodologias que facilitem a produção de bens/serviços de excelência, existência de modernas tecnologias e de sistemas de software e hardware que promovam a continuidade do negócio.

A partilha do conhecimento pode estimular o desenvolvimento de um padrão que permita identificar e avaliar o CI. Na verdade, a influência que os activos intelectuais alcançaram na economia global justificou o aparecimento de uma corrente de pensamento mais preocupada em gerir os benefícios gerados pela utilização crescente dos AI em detrimento dos tradicionais activos tangíveis que de acordo com Saint-Onge & Klein (2005), fez com que as entidades percebessem a necessidade de desenvolver uma estratégia que dê primazia à inovação de processos, à melhoria dos serviços prestados aos clientes e, a uma maior utilização dos activos do conhecimento como parte integrante do negócio. Esta nova visão organizacional não está centralizada na avaliação do conhecimento mas sim na sua gestão privilegiando a existência de parcerias, partilha de novos

conhecimentos, novas mentalidades e competências, que resultam numa abordagem inovadora a que Saint-Onge & Klein (2005, p. 64), denominaram de “Sociotecnológica”. De facto, a construção de uma plataforma que conjugue as potencialidades das tecnologias, as competências do capital humano e a renovação de processos gerada pelo conhecimento facilita a optimização dos produtos/serviços prestados ao cliente que em aliança com a capacidade para desenvolver a troca de conhecimento pode tornar-se num factor de sustentabilidade para assegurar vantagens competitivas.

A pesquisa sobre o tema da avaliação e gestão do CI normalmente aparece associada a empresas de grandes dimensões, no entanto, existem autores que por motivos vários preferem realizar o seu trabalho de campo em ambientes menos utilizados como por exemplo os Clusters³. De acordo com Passiante, Elia, & Massari (2003, p.1), os Clusters industriais podem ser definidos como “redes de produção com uma forte interdependência entre diversas entidades nas quais se incluem fornecedores especializados, agentes produtores de conhecimento, universidades, institutos e instituições de consultores, todos interligados entre si”. Segundo Pitelis & Pseiridis (2006), os Clusters tem merecido nos últimos tempos uma atenção especial na literatura económica provocada pelas potenciais vantagens competitivas relativamente às grandes empresas, proporcionadas pela partilha de gastos e de conhecimento, entre outras.

Com o objectivo de fornecer um quadro estratégico que funcione como instrumento de ajuda à mensuração e avaliação do CI, Oliver & Porta (2005), também efectuaram um estudo nos clusters regionais que possibilitou a elaboração de um modelo para planear, mensurar e avaliar o CI, de modo a controlar de forma sistemática a sua evolução. O modelo de Oliver & Porta (2005), denominado de, Intellectual Capital Cluster Index (ICCI), pode ser definido como uma combinação de gestão do conhecimento estratégico e um índice composto por várias perspectivas da gestão estratégica. O modelo é composto por cinco conjuntos de AI: (i) recursos humanos; (ii) instituições e infra-estruturas tecnológicas; (iii) indústrias auxiliares; (iv) alianças; (v) desempenho, que por sua vez são desdobrados em indicadores financeiros e não financeiros normalizados numa escala de valor. O modelo do ICCI, após a adaptação ao universo dos clusters, constitui na opinião dos seus autores, “uma ferramenta que facilita a avaliação do CI nos clusters, a formulação implementação e controlo da estratégia, a garantia de uma forte plataforma de geração do conhecimento e consequentemente de vantagens competitivas”.

O interesse demonstrado pela gestão do conhecimento pressupõe a existência de uma complexidade de procedimentos e mudanças organizacionais que se têm reflectido no desenvolvimento de duas correntes de pensamento. Com o propósito de verificar tal realidade

³ Os Clusters podem ser definidos como concentrações geográficas interligadas entre diversas empresas ou instituições e que actuam no mesmo sector de actividade.

Dumay & Guthrie (2007), efectuaram um estudo de caso no sector público australiano e verificaram que as preocupações da primeira geração de autores a estudar o universo dos activos intelectuais era sobretudo direccionada para avaliar o CI, estimulando no ambiente organizacional uma perturbação inicial que funcionou como catalisador da difusão de uma contabilidade do CI, especialmente do capital humano. A segunda vaga de autores reconheceu as potencialidades do CI na criação de valor e orientou a sua atenção para o desenvolvimento de estratégias que projectam nos seus planos de acção quais os recursos intangíveis a serem controlados e desenvolvidos.

O estudo foi reforçado com a utilização de um modelo organizacional – Colonizing Model - da autoria de Laughlin (1991), que consiste na combinação de três conjuntos de elementos tangíveis e intangíveis o qual visa especialmente analisar como é que a mudança organizacional afecta o comportamento dos funcionários no sector público e conseqüentemente a gestão do CI. A aplicação do modelo foi efectuada com recurso à pesquisa qualificativa com destaque para o método do estudo de caso e, à técnica da entrevista semi estruturada que na opinião dos autores “veio preencher uma lacuna na literatura sobre a gestão do CI no sector público”. O Quadro 9 descreve a combinação de activos tangíveis e intangíveis que compõem o modelo.

Quadro 9 - Modelo Organizacional de Laughlin (1991, p. 211)

Nº	Elementos Tangíveis/Intangíveis	Descrição
1	Esquemas interpretativos	Nível i - Crenças, valores, normas. Nível ii – Missão, objectivos. Nível iii – Mudança de regras
2	Objectivos padrão	Estrutura Organizacional: Processos de decisão; sistemas de comunicação
3	Sub - Sistemas	Elementos tangíveis da organização

Fonte - Adaptado de Dumay & Guthrie (2007)

Os resultados obtidos remetem para a constatação que a gestão do CI no sector público é uma “caixa negra” difícil de descodificar porquanto o envelhecimento da força de trabalho neste sector não adopta com muita facilidade as mudanças organizacionais necessárias para um desempenho de qualidade, resultando: (i) na desordem relativamente aos inputs; (ii) no impacto negativo nos outputs; (iii) na necessidade de implementar práticas de gestão do CI que inseridas numa perspectiva de análise contabilística podem proporcionar mudanças significativas na gestão do CI.

A gestão eficiente do CI pressupõe a aplicação de procedimentos que podem ser fundamentais para o sucesso na utilização destes activos. Segundo Petty, Ricceri & Guthrie (2008), um desses procedimentos, de acordo é o modo como a informação sobre os AI é relatada nas DF. No sentido de compreender como é que a informação financeira é utilizada para avaliar e relatar o valor dos

activos intelectuais estes investigadores efectuaram um estudo em Hong Kong cuja metodologia de pesquisa se centrou na aplicação de um questionário a um grupo de profissionais ligados à área financeira com 20 perguntas das quais 3 eram perguntas abertas. Os resultados obtidos indicam que todos os inquiridos alegaram que as empresas em Hong Kong deviam ser mais transparentes relativamente à informação disponibilizada sobre CI.

De facto, os relatórios contabilísticos tradicionais sobre AI são na sua maioria elaborados com base no método do custo e apenas relatam informação sobre os intangíveis tradicionais como as patentes ou marcas não traduzindo o valor dos novos intangíveis como as competências dos empregados, as relações com clientes ou os novos sistemas administrativos. Por outro lado, o estudo de Petty, Ricceri & Guthrie (2008, p. 439) revelou outro dado importante que é o facto de 96% dos inquiridos serem da opinião que as empresas em Hong Kong devem ser "mais transparentes e relatar mais informação sobre o CI nos seus relatórios anuais". Os resultados obtidos no estudo indicam que 51% dos inquiridos não encontraram informação sobre os AI no universo das entidades analisadas e, apenas 35% encontraram informação relevante para ser relatada nas DF.

Também no âmbito da pesquisa efectuada sobre a informação relatada nas DF relativamente ao CI, foi realizado um estudo de caso no Japão no universo das pequenas e médias empresas de alta tecnologia que de acordo com Johanson, Koga & Skoog (2009, p. 520), o principal objectivo do estudo era pôr em destaque o modo como este tipo de empresas aplica as directrizes fornecidas pelo ministro da economia japonês em 2005 relativamente à avaliação e Gestão do CI, cuja linha de orientação se fundamenta na importância que os AI representam, "para um crescimento sustentado da economia, promovendo a criação e a protecção da propriedade intelectual como um dos objectivos urgentes para a competitividade do país e reconhecer que uma estratégia centralizada na propriedade intelectual é essencial na gestão do conhecimento". Os resultados indicam que as empresas estudadas seguem na sua maioria as orientações governamentais, porém existem indicações das dificuldades internas na implementação das directrizes e da constatação que os relatórios sobre a gestão dos activos intelectuais são elaborados apenas para fornecer informação para o mercado de capitais com o objectivo de angariar potenciais clientes.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

3.1 Estudo de Caso

O processo de globalização proporcionou o aparecimento de um novo modelo económico fundamentado nas potencialidades intrínsecas dos activos do conhecimento que de acordo com Bueno, Salmador & Rodriguez (2006), foi também responsável no último século e, nos primeiros anos do século XXI pelo desenvolvimento de uma tecnociência que justificou o aparecimento de métodos inovadores de pesquisa científica, que segundo Cervo & Bervian (1983, p. 51), "é uma actividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos". Neste contexto de mudança verificou-se o aparecimento das mais diversas propostas de pesquisa também na área da contabilidade e finanças com o objectivo de solucionar o problema da avaliação e gestão dos Activos Intangíveis (AI) mais concretamente do Capital Intelectual (CI). Com o propósito de compreender o comportamento de dois Grupos empresariais no que respeita à avaliação e gestão do CI o problema de investigação será enquadrado na realização de um estudo de caso que de acordo com Yin (2003), este método de pesquisa tem a particularidade de investigar um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real especialmente quando os limites entre o fenómeno estudado e o contexto em que este se insere não estão definidos.

De facto, a tradicional pesquisa experimental cujo centro de atenção era a observação de causa e efeito de um qualquer fenómeno facilitou a difusão da pesquisa qualitativa que segundo Günter (2006), possui características que lhe permite construir a realidade através de explicações subjectivas. A estratégia de pesquisa deve ser desenhada em função dos objectivos traçados para a resolução do problema que neste caso particular passa por analisar os procedimentos de dois Grupos empresariais relativamente ao método utilizado na avaliação e gestão do CI, ou seja, estamos perante um estudo de caso que de acordo com Yin (2003), deve ser usado quando o investigador suspeita que as circunstâncias contextuais podem ser pertinentes para a ocorrência do fenómeno em análise.

A conjuntura actual tem proporcionado um espectacular interesse pelos activos do conhecimento que justificam a utilização de uma abordagem qualitativa nos processos de pesquisa que segundo Strauss & Corbin (1998), ajuda a reflectir sobre a natureza do fenómeno em análise cujos detalhes são difíceis de extrair de outros métodos de pesquisa mais convencionais. Face ao exposto, o tipo de pesquisa adoptado nesta dissertação pode ser classificado de pesquisa descritiva que segundo Cervo & Bervian (1983, p. 56), "se desenvolve principalmente nas ciências sociais e humanas, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registo não consta de documentos", podendo assumir diversas formas entre as quais o estudo de caso. Com efeito, a estratégia de pesquisa deve ser desenhada em função dos objectivos traçados para a resolução do problema que neste caso particular passa por analisar o modo como dois Grupos empresariais

avaliam e gerem o CI, ou seja, estamos perante um estudo de caso que de acordo com Yin (2003), pode assumir diversas variantes. No Quadro 10 são descritos os tipos de estudo de caso propostos por Yin.

Quadro 10 - Tipos de Estudo de Caso

Tipos	Definição
Exploratório	Estudo de caso usado para explorar situações em que a intervenção a ser avaliada não tem só uma possibilidade de resultados. (Yin, 2003).
Descritivo	Este tipo de estudo de caso deve ser utilizado para descrever uma intervenção ou fenómeno no contexto da vida real em que ocorreu, Yin (2003).
Múltiplo	O estudo de caso múltiplo permite explorar as diferenças entre os casos. O objectivo é contestar os resultados através de outros casos porque as comparações serão variadas. É imperativo que os casos sejam escolhidos cuidadosamente para que se possa prever resultados similares ou contrastantes com base numa teoria. (Yin, 2003).

Fonte - Adaptado de Yin (2003)

Assim, perante as propostas apresentadas por Yin (2003), a variante escolhida foi o “estudo de caso múltiplo” que apresenta uma estrutura adequada à realização de uma análise comparativa entre dois Grupos empresariais que actuam em cenários diferenciados no contexto dos negócios em Portugal. Segundo Yin (2003), esta variante utiliza uma metodologia com uma estrutura idêntica à do estudo de caso simples, no entanto, “o estudo de caso múltiplo tem maiores possibilidades de sucesso resultantes da sua menor vulnerabilidade” relativamente ao estudo de caso simples explicada pela diferença de contextos que: (i) estimulam a experiência; (ii) facilitam a análise comparativa entre as duas realidades estudadas; (iii) o estudo sai reforçado porquanto os resultados obtidos permitem concluir sobre a existência de diferenças ou semelhanças nos procedimentos adoptados entre as duas entidades facilitando a aprendizagem e a compreensão de certos fenómenos pela proximidade que o pesquisador tem com o objecto de estudo.

Numa abordagem semelhante ao estudo de caso múltiplo, Stake (2000), apresenta uma variante de estudo de caso denominada de “estudo de caso colectivo” que na opinião do seu autor permite ao investigador delinear uma estratégia de pesquisa mais abrangente, alargar o horizonte de pesquisa e desenvolver diversos campos de análise de modo a facilitar uma possível comparação dos resultados obtidos com as teorias existentes relativamente ao fenómeno em estudo. Na verdade, a subjectividade inerente à análise dos resultados de um estudo de caso múltiplo, permite apresentar diferentes perspectivas de análise com a utilização de múltiplas interpretações

que ajudam a clarificar os resultados através da repetição da observação maximizando deste modo a aprendizagem e contribuindo para o avanço do conhecimento.

3.2. Método de Recolha de Dados

3.2.1. Entrevista

A possibilidade de formular diversas estratégias de pesquisa segundo Yin (2003), proporciona ao investigador uma flexibilidade e uma capacidade de adaptação que em situações adversas podem ser preponderantes para ultrapassar preconceitos e contrariedades inerentes a qualquer processo de pesquisa. Também de acordo com Stake (1995), O planeamento do método seleccionado para a recolha de dados deve obedecer a uma estrutura que abranja: (i) a definição do caso e a listagem das questões a pesquisar; (ii) a identificação das fontes de dados; (iii) a alocação do tempo e das despesas ao projecto de pesquisa. Ainda na perspectiva de Yin (2003, p. 83), a diversidade de fontes de recolha de dados utilizadas no método do estudo de caso permite realçar: "documentos, arquivos, entrevistas, observação directa, observação participativa, artefactos físicos".

De modo a tornar o processo de pesquisa o mais transparente possível o método de recolha de dados seleccionado foi estruturado em duas vertentes: (i) recolhas de dados primários através da técnica da entrevista que de acordo com Cerro & Bervian (1983), permite ao pesquisador a recolha de dados que não estão disponíveis em registos documentais e podem ser decisivos para alcançar os objectivos traçados; (ii) recolha de dados secundários com recurso à consulta de bibliografia especializada e aos Relatórios de Gestão (RG), publicados nos *websites* das entidades em análise. Segundo Yin (2003), o método de pesquisa centrado na entrevista apresenta diversos pontos fortes mas também algumas fragilidades descritas no Quadro 11.

Quadro 11 - Pontos fortes e pontos fracos da entrevista

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none">• Permite focalizar a acção directamente no tópico principal do estudo de caso.• Fornece uma perspicácia especial ao entrevistador que lhe permite inferir sobre as causas do fenómeno em análise.	<ul style="list-style-type: none">• As respostas podem sair enviesadas causado por uma construção deficiente das perguntas.• Imprecisões devido à omissão de certos pormenores.• Tendência para as respostas dadas pelo entrevistado agradar ao entrevistador.

Fonte - Adaptado de Yin (2003)

Face ao exposto podemos inferir que a entrevista deve ser estruturada em função do problema de investigação de modo a responder ao tema que queremos explorar e às questões formuladas. Assim, segundo McQueen & Knussen (2002), a entrevista pode ser organizada em: (i) entrevista estruturada - Este tipo de entrevista é constituída por um grupo de perguntas previamente ordenadas com os termos e a ordem exacta das questões; (ii) semi estruturada - Existe um grupo de tópicos ou perguntas previamente delineadas que permitem ser adaptadas conforme a entrevista se vai desenrolando e proporcionando uma maior liberdade ao entrevistador; (iii) livremente estruturada - Neste formato são introduzidos alguns termos sobre um determinado tópico e a entrevista decorre livremente. Nesta Dissertação optou-se por escolher o modelo de entrevista semi estruturada pelo facto de conferir uma maior liberdade de acção e uma interacção muito particular entre entrevistador e entrevistado que segundo Fontana & Frey (2000), permite ampliar a recolha de dados conferindo ao trabalho de campo o desenvolvimento de uma relação humana entre o entrevistador e o entrevistado, crucial para o sucesso do programa de investigação.

3.2.2. Estrutura da Entrevista

Com a finalidade de reforçar a estratégia de pesquisa e conferir uma maior liberdade ao trabalho de campo o tipo de entrevista seleccionado foi a entrevista semi estruturada organizada por oito questões que evidenciam as variáveis associadas ao tema em estudo e, focam os quatro conjuntos de AI que compõem o CI: (i) capital humano; (ii); capital organizacional; (iii) capital relacional; (iv) capital inovação I&D. Os Quadros 12 e 13 (p. 41) 14 e 15 (p. 42), descrevem as oito questões que compõem a entrevista realizada em directo ao Grupo Semapa com a colaboração da Directora de Contabilidade e Impostos do Grupo e ao Grupo Media Capital concedida através da internet via e-mail pela Directora de Recursos Humanos do Grupo.

Quadro 12 - Capital Humano

Nº	Capital Humano	Variáveis
1	Como é que a organização procede para transmitir uma cultura organizacional na qual o reconhecimento e a aquisição de competências funcionem como um factor de motivação para os colaboradores e, a experiência profissional adquirida seja um dos principais critérios adoptados face à política de recrutamento?	Competências; cultura organizacional; motivação/ reconhecimento; política de recrutamento; experiência profissional
2	A estratégia delineada pelos líderes contempla a gestão do talento e do desempenho dos colaboradores face aos clientes e quando necessário existe um programa de formação profissional no sentido de aferir os procedimentos às necessidades da envolvente?	Gestão do talento; gestão do desempenho; comportamento face aos clientes; formação profissional.
3	No processo de avaliação de desempenho planeado pela organização, a selecção dos indicadores de desempenho considera os recursos intangíveis utilizados para a obtenção dos objectivos, assim como a existência de padrões para comparação, de modo a facilitar a correcção das não conformidades?	Objectivos; competências; conhecimento; eficácia dos colaboradores; reconhecimento do mérito; transmissão do <i>know - how</i> ; áreas a serem avaliadas; correcção das não conformidades; indicadores de desempenho financeiros / não financeiros;

Fonte - Elaboração própria

Quadro 13 - Capital Organizacional

Nº	Capital Organizacional	Variáveis
4	A cultura da empresa face aos processos de mudança incentiva o desenvolvimento dos recursos humanos no que concerne à partilha da informação e do conhecimento, de modo a que a obtenção dessas competências sejam orientadas para a satisfação das necessidades dos clientes?	Cultura da empresa; aprendizagem; processos de mudança; desenvolvimento dos recursos humanos; orientação para o cliente, necessidades/fidelização.
5	Na missão da empresa está projectada uma estratégia na qual a política de qualidade e a eficácia dos canais de distribuição funcionem como imagem de marca e contribuem para uma possível política de internacionalização do negócio?	Política de qualidade; estratégia e missão da empresa; política de internacionalização; imagem da empresa; canais de distribuição.

Fonte - Elaboração própria.

Quadro 14 - Capital Relacional

Nº	Capital Relacional	Variáveis
6	De que forma é que o relacionamento com os clientes, fornecedores, consultores externos e restantes Stakeholders está direccionado para a produção de bens/serviços de excelência contribuindo para o sucesso da empresa e aumento da quota de mercado?	Relacionamento com os clientes; fornecedores: consultores externos / Stakeholders; parcerias.

Fonte - Elaboração própria

Quadro 15 - Capital Inovação / I&D

Nº	Capital Inovação / I&D	Variáveis
7	Nos processos de inovação de bens/serviços a estratégia contempla a criatividade dos colaboradores em conjunto com o <i>know - how</i> adquirido pela empresa de modo a proteger a propriedade intelectual e a criar vantagens competitivas?	Criatividade dos colaboradores; <i>know - how</i> adquirido pela empresa; vantagem competitiva; protecção da propriedade intelectual; introdução no mercado de bens/serviços novos ou melhorados.
8	O investimento realizado pela empresa em TIC, licenças, patentes, e projectos de Investigação & Desenvolvimento (I&D), assim como a colaboração com Universidades e Politécnicos está patente num processo de gestão do conhecimento como inovação empresarial?	Investimento em TIC; compra de licenças, patentes; actividades para aumentar o conhecimento; colaboração com Universidades / Politécnicos.

Fonte - Elaboração própria

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Sectores de Actividade das Empresas Seleccionadas

O Grupo Semapa desenvolve a sua actividade nos sectores dos Cimentos e Inertes, Papel e Pasta de Papel e, mais recentemente no sector da Transformação de Subprodutos Animais e Ambiente. Relativamente ao mercado nacional, constata-se que o Grupo é líder nestes sectores de actividade porquanto a concorrência quer no sector dos cimentos quer nos sectores do papel e da transformação de subprodutos animais é praticamente inexistente. Quanto ao Grupo Media Capital, a sua actividade desenvolve-se essencialmente na Indústria do Audiovisual mais concretamente nos segmentos de média e produção de conteúdos audiovisuais com uma estrutura que abrange sete áreas de negócio distintas: (i) TV; (ii) Produção Audiovisual; (iii) Música; (iv) Cinema; (v) Rádio; (vi) Internet; (vii) outros negócios. Do ponto de vista competitivo, o sector do Audiovisual enfrenta um nível de competitividade mais agressivo originado pela crescente oferta deste tipo de serviços com o acesso aos canais internacionais do audiovisual.

4.1.1 Fundamentação

A escolha dos dois Grupos em análise deve-se ao facto de estarem inseridos em sectores de actividade tão distintos como a indústria dos cimentos e do papel no caso do Grupo Semapa e, na produção de conteúdos para o Audiovisual no caso do Grupo Media Capital, que pressupõe a obtenção de resultados, relativamente ao tema em estudo (CI), que permitem o alargamento do campo de análise, que em sintonia com as teorias explicativas do fenómeno convergem para a compreensão do problema em estudo. Por outro lado, quer o Grupo Semapa, nos sectores dos cimentos e do papel, quer o Grupo Media Capital no sector do audiovisual, conseguiram alcançar nas últimas duas décadas níveis de desempenho que nos permite inferir que a diversificação dos seus negócios permitiu o desenvolvimento de processos de gestão do CI conferindo a ambos os Grupos uma acumulação de conhecimentos e um *know - how* muito particular originando maior competitividade junto dos seus concorrentes e consolidando a sua posição nos mercados nacional e internacional. Face ao exposto, os motivos que conduziram à selecção dos dois Grupos, são por demais evidentes.

4.1.2 Caracterização

4.1.2.1 Grupo Semapa

O Grupo Semapa foi constituído em Junho de 1991 com o objectivo de concorrer à reprivatização das empresas "Secil" e "Cimentos Maceira & Pataias, S. A.". Da síntese destas três empresas nasceu o nome Semapa. Actualmente, o Grupo detém participações nas áreas da produção dos Cimentos e Inertes (Secil), Papel e Pasta de Papel (Portucel), Ambiente e Transformação de Subprodutos Animais (ETSA).

A aposta forte na qualidade e a liderança incontestável do Grupo são os principais componentes de uma estratégia inovadora projectada de forma a dar continuidade à política de aquisição e gestão de participações financeiras em diversas áreas de negócio, investimentos em tecnologias de ponta e, lançamento de marcas inovadoras. Desde a sua criação até à actualidade o Grupo Semapa tem fomentado uma motivação dos recursos humanos que se reflecte na produção de produtos de grande qualidade, no aumento da competitividade e, da liderança do Grupo nos mercados de referência. No Quadro 16 (p. 45), é feita a descrição das linhas de orientação estratégica e das políticas de gestão adoptadas pelo Grupo.

Quadro 16 - Linhas de Orientação Estratégica do Grupo Semapa

Orientação Estratégica	Descrição
Missão	Ser uma referência na gestão do investimento em sectores chave da economia nacional e internacional, consciente dos princípios de desenvolvimento sustentável, capaz de equilibrar as exigências de criação de valor para os accionistas com profunda consciência social e ambiental.
Valores	Existência de uma política de transparência nos negócios em conjunto com o cumprimento dos requisitos técnicos sobre a divulgação das linhas de actuação do governo das sociedades exigidos pela Comissão de Mercado dos Valores Mobiliários (CMVM).
Princípios Estratégicos	Visam fundamentalmente: (i) um crescimento sustentado através da criação de valor para os accionistas; (ii) manter elevados padrões de responsabilidade social e ambiental através do desenvolvimento das comunidades locais; (iii) desenvolver os recursos humanos do Grupo proporcionando-lhes oportunidades de carreira; (iv) observar as oportunidades de negócio que possam vir a ser geradoras de valor.
Sector da Economia	O Grupo desenvolve a sua actividade nos sectores dos Cimentos e Inertes, Papel e Pasta de Papel e, mais recentemente no sector da Transformação de Subprodutos Animais e Ambiente.
Objectivos de Negócio	Ser um Grupo empresarial nacional líder nas áreas de negócios de Papel, Pasta de Papel e Cimentos.
Responsabilidade Social	Dar continuidade a um conjunto significativo de apoios e donativos a instituições inseridas na envolvente onde o Grupo desenvolve as suas actividades, nomeadamente escolas, instituições de solidariedade social, associações desportivas e culturais.
Política Ambiental	Racionalização dos recursos naturais, substituição de combustíveis fósseis por combustíveis alternativos, diminuição do factor de incorporação de clínquer no cimento, redução das emissões de CO ₂ , promoção de uma maior segurança ambiental.
Principais Participações Accionistas	A estrutura accionista do Grupo Semapa assenta essencialmente em três ramos de negócio: Secil - Cimentos e derivados de cimento, 51%; Portucel - Papel e pasta de papel, 76,95%; ETSA - Ambiente e transformação de subprodutos animais, 80%.
Desempenho económico e Financeiro	A variação dos resultados verificada em 2008/2009 registou uma ligeira descida no volume de negócios afectando o resultado líquido. Por outro lado, verificou-se um aumento da dívida, do investimento e do nº de colaboradores, facto que na actual conjuntura de desemprego é de realçar.

Fonte - Adaptado o Relatório de Gestão Grupo Semapa (2009)

A orientação estratégica delineada pela sua liderança concorreu para o sucesso do Grupo, alcançado pelo brilhante desempenho nas últimas duas décadas, nomeadamente, na área dos

cimentos e do papel. Por outro lado, ajudou à consolidação do Grupo no mercado doméstico e à expansão dos seus negócios através de um processo de internacionalização iniciado no ano 2000 cuja finalidade era o desenvolvimento da sua actividade no sector dos cimentos através da entrada no mercado da Tunísia que posteriormente se estendeu aos mercados do Líbano e Angola.

4.1.2.2 Grupo Media Capital

O Grupo Media Capital (GMC), foi criado em 1992 com o objectivo de difundir a sua actividade focalizada essencialmente na área da imprensa iniciado em 1989 com a publicação do jornal “O Independente”. No triénio 1997/1999, o Grupo deu continuidade à sua expansão com a aquisição das rádios Comercial, Nostalgia e da quase totalidade do capital da TVI. Entre 1999 e 2003, o GMC planeou uma estratégia de negócio assente particularmente nas operações de rádio, na entrada no mercado da publicidade em Outdoor e no lançamento de uma área própria na Internet com a criação do portal IOL no ano 2000. Desde o ano 2000 até à actualidade o Grupo diversificou a sua actuação nos negócios com destaque para a consolidação no universo televisivo, a distribuição cinematográfica e a entrada no mercado bolsista em 2004.

Actualmente o GMC, é considerado o maior Grupo empresarial no sector da imprensa e comunicação com a detenção do canal líder em televisão (TVI), do segundo maior grupo de rádios a nível nacional e da Média Capital Multimédia (MCM). A entrada do GMC no mercado bolsista despertou o interesse de diversos grupos económicos, nomeadamente, o Grupo Prisa que após duas Ofertas Públicas de Aquisição (OPA's) adquiriu em 2005 uma participação muito significativa sendo actualmente o detentor da quase totalidade do capital do Grupo e o principal responsável pela sua gestão. No Quadro 17 (p. 47), são enumerados os princípios de gestão estratégica que fundamentam a política de negócio do Grupo.

Quadro 17 - Princípios Estratégicos do Grupo Media Capital

Princípios Estratégicos	Descrição
Missão	Aumentar o valor do investimento dos accionistas através de uma gestão cautelosa dos riscos inerentes ao negócio.
Valores	Contribuir para um desenvolvimento sustentado das comunidades que integra, patrocinando projectos de carácter social, ambiental e cultural com objectivos sólidos e que tenham impacto na sociedade portuguesa.
Princípios Estratégicos	Desenvolvimento da informação, do entretenimento e cultura em Portugal através de uma gestão sustentável.
Sector da Economia	A actividade do Grupo desenvolve-se essencialmente na Indústria do Audiovisual mais concretamente nos segmentos de média e produção de conteúdos audiovisuais com uma estrutura que abrange sete áreas de negócio distintas: (i) TV; (ii) Produção Audiovisual; (iii) Música; (iv) Cinema; (v) Rádio; (vi) Internet; (vii) outros negócios.
Objectivos do Negócio	Dar continuidade à posição de liderança alcançada enquanto Grupo de Comunicação Social e Audiovisual com independência.
Responsabilidade Social	Continuar a promoção de projectos de carácter social em colaboração com o Estado português e entidades privadas sem fins lucrativos com o objectivo de desenvolver acções que visem sobretudo promover: (i) o apoio social às comunidades mais carenciadas; (ii) acções culturais, arte, educação e valorização do património; (iii) estimular acções de voluntariado entre os colaboradores do Grupo no apoio a causas de carácter social.
Política Ambiental	Implementação de medidas que visam essencialmente a reciclagem de papel, cartão, plástico e consumíveis informáticos com o objectivo de reduzir o consumo de energia e consequentemente diminuir os impactos ambientais.
Principais Participações Accionistas	Vertex SGPS, S.A. - 94,69% Caixa de Aforros de Vigo, Ourense e Pontevedra - 5,05%
Desempenho Económico-financeiro	A diminuição de 7% verificada nos proveitos no ano 2009 foi originada essencialmente pela redução das receitas no segmento da publicidade. Como consequência o resultado líquido sofreu uma diminuição de 11% relativamente ao ano de 2008 verificando-se também na política de investimento e financiamento uma variação negativa em virtude da fraca recuperação da economia.

Fonte - Relatório de Gestão do Grupo Media Capital (2009)

Este Grupo empresarial espanhol está presente em 22 países como um dos principais Grupos a actuar na área da comunicação, informação, educação e entretenimento em Espanha, Portugal e América Latina que resulta numa menor dependência relativamente ao mercado nacional e numa maior visibilidade internacional como partes integrantes de uma estratégia de negócio inovadora.

4.2. Interpretação dos Dados

4.2.1. Semapa, SGPS, S. A.

4.2.1.1 Capital Humano

Os resultados obtidos estão em concordância com os argumentos de Allee (1997), relativamente à cultura da empresa que tem como premissas base atrair colaboradores de grande qualidade que assimilem a identidade do Grupo. De facto, o rigor dos processos de selecção é uma das exigências adoptadas na política de recrutamento que se desenvolve em várias fases e cuja orientação está a cargo de entidades independentes que controlam todo o processo. De acordo com Sveiby (2001, p. 10), "as pessoas são os verdadeiros agentes do negócio" assim, o objectivo do Grupo Semapa é seleccionar as pessoas certas para o lugar certo numa combinação das suas competências, educação e experiência, de modo a que a cultura da empresa seja assimilada e concorra para a unificação de todas as áreas do negócio.

As práticas de gestão do capital humano segundo Ross, Fernström & Pike (2004), afectam directamente o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores a sua motivação e consequentemente o desempenho que se reflecte no nível de produtividade. O Grupo Semapa, ao perceber esta realidade desenvolveu uma estratégia que contempla a gestão do talento através de investimentos em acções de formação em todas as áreas do negócio com o objectivo de actualizar os conhecimentos dos empregados, reforçar a sua eficácia e facilitar a obtenção dos objectivos delineados pelo seu líder. No entanto, foi decidido pelo Grupo não adoptar um modelo de avaliação de desempenho com base nos modelos teóricos conhecidos, de modo a comparar modelos padrão com o desempenho inerente aos seus recursos intangíveis.

De acordo com Edvinsson & Malone (2000, pp. 151-152), "mensurar o desempenho do capital humano é a parte mais delicada do modelo de mensuração do capital intelectual". Assim, face à dificuldade encontrada na utilização destes modelos para medir o enfoque humano, nomeadamente a motivação ou as capacidades dos indivíduos, o Grupo Semapa decidiu implementar um sistema de avaliação de desempenho com base no acompanhamento regular dos colaboradores dividido em duas fases distintas que convergem com o fecho das contas dos semestres de Setembro e Abril. Posteriormente é dado feedback relativamente a possíveis necessidades de aferição. Segundo De Castro, López, Sáez & Salazar (2006), o capital humano, abrange as competências que as pessoas utilizam para responder às exigências da missão da empresa que incluem: valores, atitudes, aptidões e *know-how*. Com efeito, a forte liderança do Grupo Semapa aposta nas competências das pessoas, na acumulação do *know - how* e na sua realização pessoal, de modo a proporcionar uma motivação muito particular que tem o seu reflexo num sistema de incentivos e recompensas.

4.2.1.2 Capital Organizacional

Relativamente ao capital organizacional, as práticas observadas no Grupo estão em sintonia com a perspectiva de Saint - Onge (2005), que sustenta a ideia de que a ligação entre a cultura organizacional, as capacidades da tecnologia e a aprendizagem, não pode continuar a ser ignorada quando se percebe que o foco central de qualquer organização é o cliente. De facto, confirma-se existir no Grupo Semapa uma cultura de aprendizagem constante na qual a partilha da informação e do conhecimento se tornaram parte integrante de uma estratégia de negócio que segundo De Long & Prusak (2003, p. 53), estas práticas "são o coração de qualquer estratégia para reter o conhecimento" e, como tal garantem a existência de vantagens competitivas.

Na verdade, na estratégia delineada pela liderança do Grupo é perceptível a existência de uma forte correlação entre a aprendizagem organizacional e a motivação dos seus empregados que se traduz na existência de diversas iniciativas com especial destaque para acções regulares de *brainstorming*, que de acordo com Teixeira (2005), são práticas desenvolvidas no seio das organizações com o objectivo de gerar novas ideias permitindo solucionar problemas inerentes à envolvente dos negócios. Estas acções desenvolvidas no seio do Grupo, normalmente funcionam de modo muito espontâneo, gerando uma saudável discussão em torno de ideias alternativas que se tem mostrado vantajosas nos processos de decisão.

O sucesso alcançado pelo Grupo deve-se essencialmente ao planeamento estratégico alicerçado* numa orientação política que visa essencialmente dar continuidade ao aperfeiçoamento dos processos produtivos de forma a conferir aos seus produtos a qualidade que os caracteriza. Este clima, tem estimulado em toda a envolvente a adopção de novas competências que em harmonia com interesses de carácter social convergem para o desenvolvimento de uma política sustentável no âmbito da responsabilidade social e ambiental caracterizado pelo envolvimento dos seus empregados nestas acções, conferindo às suas empresas um factor de modernidade cujo reflexo está bem patente numa das maiores empresas do Grupo (Portucel).

Na verdade, a Portucel é considerada na actualidade a empresa mais moderna do mundo na sua área de negócio (Papel e Pasta de Papel), onde predomina a existência das mais modernas tecnologias. Como afirmou Peter Drucker (1999, p. 92), "a produtividade gerada pelos trabalhadores do conhecimento será a grande mudança efectiva no século XXI". De facto, uma das grandes mudanças efectuadas no mundo dos negócios é a aposta nos produtos e bens de grande qualidade com recurso aos activos do conhecimento.

4.2.1.3 Capital Relacional

De acordo com Bueno *et al* (2006, p. 398), o capital relacional aparece no Modelo *Intellectus* (2003), dividido em duas partes: " (i) Capital de negócios - Representa o valor das relações que a empresa mantém com todos os agentes na sua área de negócio; (ii) Capital social - Constituído pelos intangíveis gerados pelas relações sociais com todos os agentes no ambiente em que opera. Relativamente ao capital relacional do Grupo Semapa, os resultados obtidos podem ser enquadrados nesta perspectiva, porquanto nos indicam, que o relacionamento com os diversos Stakeholders está direccionado para a existência de acordos na sua área de negócios, nomeadamente com fornecedores, que permitem adquirir matérias-primas de qualidade e de uma forma sustentada atender à satisfação, lealdade e retenção dos seus clientes através da produção de bens e serviços de excelência. Por outro lado, o Grupo tem adoptado uma política de relacionamento que se traduz num clima de confiança mútua com os seus parceiros sociais gerando a partilha de experiências e de conhecimentos, garantias imprescindíveis para o crescimento sustentado das suas empresas.

4.2.1.4 Capital Inovação / I&D

De acordo com Davenport (1993), o desenvolvimento de produtos diferenciados, caracteriza-se pela existência de mudanças radicais em todos os tipos de processos da envolvente e cujas melhorias são visíveis na realização das actividades, propiciando um novo caminho com reflexos muito significativos no aumento da eficácia e eficiência dos outputs. Ao aperceber-se desta realidade, o Grupo Semapa tem ajustado a sua actividade à introdução de processos inovadores que lhe conferem uma distinção muito particular, nomeadamente, no que respeita aos projectos de Inovação/I&D adoptados. Segundo Cañibano *et al* (2000), os projectos de I&D são alvo de certos preconceitos no que concerne à divulgação do seu valor real estimulando o aparecimento de diversos estudos que tentam demonstrar que estes investimentos resultam normalmente num aumento significativo dos resultados e como tal devem ser relatados de forma positiva no valor das empresas.

De facto, esta argumentação está em perfeita harmonia com o comportamento adoptado pela Grupo que tem estimulado a realização de projectos de I&D, por uma das suas associadas de maior dimensão (Portucel), através do desenvolvimento de acções de investigação na área florestal de modo a estimular a introdução de novas espécies e tornar a floresta nacional mais produtiva. Os processos inovadores, segundo Goyal & Akhilesh (2007), podem surgir em diversos contextos, nomeadamente tecnológicos, comerciais, sistemas sociais e desenvolvimento económico entre outros, fomentando a existência de múltiplas abordagens que normalmente tem em comum o facto de a inovação ser definida como uma sucessão de ideais criativas no seio da organização. No âmbito da análise efectuada, os resultados obtidos relativamente aos processos

de inovação adoptados pela Grupo apontam para a implementação de uma estratégia que tem como pressupostos principais apoiar uma política de protecção e incentivo à criatividade dos seus colaboradores, defesa da propriedade intelectual e inovação em todos os seus processos empresariais. Outro sinal do desenvolvimento de acções inovadoras no seio do Grupo Semapa, são os avultados investimentos em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), que o Grupo tem efectuado com o objectivo de fornecer aos seus colaboradores os instrumentos necessários para um desempenho de excelência, sustentado pelo acesso à informação mais actual e relevante, que segundo Oliveira (2004, p. 27), é na conjuntura actual, um factor estruturante susceptível de provocar alterações para “reorganizar, reestruturar e modernizar as unidades económicas”.

Por outro lado, os resultados indicam que o Grupo Semapa insiste na sua expansão, factor que tem o seu reflexo no património do Grupo, constituído também por Patentes, Licenças e Marcas sendo o seu valor reflectido nas Demonstrações Financeiras (DF). Facto, que de acordo com Cañibano, Garcia - Ayuso & Sánchez (2000), evidencia a tendência dos gestores em quantificar o valor das Marcas e reflectir o seu valor nas DF. Na verdade, a marca reflecte confiança e, como tal possibilita a obtenção de novos investimentos e de um *know – how* muito específico que não pode ser imitado e reflectido nas DF, conferindo a este tipo de activos características próprias dos activos intangíveis. No caso concreto do Grupo Semapa, o exemplo mais claro está na marca de papel “Navigator”, que pela sua alta qualidade é vista como um factor de segurança e de redução acentuada do risco para o Grupo.

Finalmente, numa perspectiva de gestão do conhecimento é de salientar a excelente relação de cooperação que o Grupo mantém com Universidades e Politécnicos no sentido de apoiar a existência de processos que visem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento organizacional, procedimentos que de acordo com Magalhães (2005, p. 119), podem ser definidos como “o conjunto de recursos intangíveis, que se foram desenvolvendo ao longo da sua história e que definem a sustentabilidade do seu potencial competitivo”. Esta análise leva-nos a concluir, que o Grupo Semapa tem apostado forte neste potencial através de uma gestão inovadora com reflexos muito significativos no mercado doméstico e considerado o ponto-chave para a internacionalização do Grupo.

4.2.2 Grupo Média Capital

4.2.2.1 Capital Humano

Relativamente aos resultados obtidos sobre os procedimentos adoptados na gestão do capital humano no Grupo Media Capital (GMC), verifica-se a existência de um cuidado especial em transmitir a cultura organizacional a todos os novos colaboradores desde a sessão de acolhimento, que segundo os argumentos de Bilhim (2006), é um factor de estabilidade do meio

ambiente externo e interno e deve ser ensinada aos novos membros de modo a que a sua função seja apreendida por cada membro como um modelo de pensamento, de percepções linguísticas e de regras de interacção. Com efeito, a selecção dos futuros colaboradores é feita de forma muito criteriosa cuja orientação tem, com base principal a aliança entre o talento e a participação nas actividades do Grupo, competências que segundo Kannan & Akhilesh (2002), fomentam a criação de produtos e/ou serviços e são a principal razão para fidelizar os clientes e acrescentar valor para a organização. No entanto não se verifica a aplicação de qualquer Modelo de Desempenho referido na página 4.

De acordo com Bontis & Fitz – enz (2002, p. 225), o capital humano “é a principal componente do CI e como tal personifica o talento e a experiência dos empregados”, variáveis cujo reflexo é visível nos procedimentos do GMC relativamente à aquisição de competências e à gestão do talento dos seus colaboradores, através do levantamento das necessidades de formação e da realização de planos individuais de desenvolvimento que abrangem áreas tão distintas como: comportamental, técnica, informática e linguística, explicação apresentada no Relatório de Gestão de 2009 (RG), do Grupo. Desta forma, o Grupo estimula também a existência de uma política de promoções que assenta particularmente no mérito pessoal dos seus empregados.

No que respeita aos processos de avaliação de desempenho, delineados pelo GMC, são descritos no RG (2009) como um plano transversal a todas as empresas do Grupo que contempla três grandes áreas de competências: (i) competências chave; (ii) competências técnicas gerais; (iii) competências de gestão e liderança, destinado exclusivamente às chefias. Para este efeito, o GMC procedeu à selecção criteriosa de indicadores chave que facilitam a comparação com sistemas padronizados e devidamente estruturados permitindo avaliar o desempenho dos recursos intangíveis relativamente à obtenção dos objectivos estratégicos.

Numa perspectiva de gestão do CI, podemos concluir que a comparação da *performance* do Grupo com sistemas padrão de desempenho pode contribuir para verificar se na verdade existe uma forte correlação entre os componentes do CI e o desempenho organizacional ou, se pelo contrário, são necessárias acções correctivas. De acordo com Youndt *et al* (2004, citados por Huang & Liu 2005, p. 238), admitem existir muitos investigadores a confirmar que de facto, a correlação entre os componentes do CI facilita a continuidade de vantagens competitivas através da manifestação do conhecimento colectivo.

4.2.2.2 Capital Organizacional

No que concerne aos resultados obtidos sobre o capital organizacional, confirma-se que o GMC organiza com frequência encontros com os seus colaboradores no sentido de fomentar a existência de sinergias entre as diversas empresas do Grupo. Por outro lado, as linhas de

orientação estratégica do Grupo regem-se pela independência e desenvolvimento da informação, do entretenimento e cultura em Portugal através de uma gestão sustentável dos processos organizacionais com reflexos na qualidade da produção audiovisual e na eficácia dos canais de distribuição sustentados por recursos de grande visibilidade e formatos inovadores que asseguram uma vantagem competitiva notável e uma posição de liderança ao Grupo. De acordo com Ross, Bänbridge & Jacobson (2001), este tipo de recursos estratégicos com base nas capacidades individuais, na partilha da informação e do conhecimento tem evidenciado uma grande relevância pelo impacto que tem nos produtos e serviços finais particularmente com a redução dos custos, da criação de valor e do acréscimo de valor apreendido pelo cliente, pressupostos que conferem ao GMC a habitual imagem de marca difícil de imitar pelos concorrentes mais directos.

4.2.2.3 Capital Relacional

No que respeita ao capital relacional, o GMC mantém com todos os seus parceiros de negócios um relacionamento de eleição com reflexos bastante evidentes no clima de confiança mútua, entreajuda e diálogo constante existente entre todos os Stakeholders. Na perspectiva de Petersen, Hanfield, Lawson & Cousins (2008), as estreitas relações de trabalho conduzem à obtenção de benefícios para todas as partes, pressupostos que se tem verificado no desenvolvimento da actividade do Grupo. Assim, relativamente aos procedimentos adoptados, verifica-se: (i) a existência de uma base alargada de clientes; (ii) selecção criteriosa de fornecedores; (iii) política de relações com todos os Stakeholders orientada para o desenvolvimento de contactos especializados e direccionados por *Target*; (iv) gestão de um conjunto de recursos intangíveis considerados estratégicos para a criação de valor e continuidade do negócio.

4.2.2.4 Capital Inovação / I&D

O enfoque dado à partilha do conhecimento, é segundo Peter Drucker (1999, p. 84), um dos pontos-chave para aumentar a capacidade dos processos inovadores e despertar nos trabalhadores do conhecimento a “responsabilidade por uma inovação continuada” conferindo competitividade às empresas. Consciente do papel que os processos inovadores representam para reforçar a posição de liderança no mercado do Audiovisual, o GMC tem apostado forte na Inovação através da renovação constante da sua imagem com duas linhas de negócio principais: (i) Média Digital; (ii) Serviços para o Mercado Empresarial, responsáveis pelo aumento da oferta de conteúdos e serviços que favorecem a organização de sites editoriais. A inovação é um processo associado à criatividade e à transformação de ideias, fundamentado em princípios que interagem na produção, difusão e uso de algo novo que seja relevante do ponto de vista económico. Ao aperceber-se da lacuna existente na oferta televisiva relativamente aos canais

temáticos, o GMC decidiu desenvolver um serviço diferenciado através do lançamento do seu primeiro canal temático, o TVI24, numa perspectiva de dinamismo e inovação com o objectivo de proporcionar aos espectadores um acompanhamento da actividade noticiosa perante os acontecimentos em Portugal e no mundo durante 24 horas por dia resultando numa maior competitividade e geração de benefícios económicos para o GMC. Com efeito, a vantagem competitiva conquistada pelo GMC é fruto de uma estratégia que tem contemplado a realização e gestão eficaz de processos inovadores que de acordo com Sáenz, Aramburu & Rivera (2009), em articulação com a partilha do conhecimento no seio da organização tem normalmente um impacto na capacidade inovadora, no desenvolvimento da criatividade e no aproveitamento do *know - how* e experiência das suas equipas.

Relativamente ao processo de gestão do conhecimento, o Grupo Media Capital tem desenvolvido a realização de parcerias estratégicas que resultam em sinergias com os parceiros de negócio que segundo Jóia & Malheiros (2009), surgiram na economia do conhecimento com a finalidade de reforçar a cooperação, que lhes permite: (i) reduzir custos de transacção com a eliminação de contratos formais; (ii) preservar o ambiente competitivo através da influência de novos recursos intangíveis disponibilizados pelos parceiros; (iii) criar alianças de Marketing. No caso concreto do GMC o desenvolvimento desta função está a cargo da Publipartner, empresa pertencente ao Grupo que tem como missão promover a utilização das capacidades dos parceiros na criação e gestão de marcas. De facto, no ano de 2009 o Grupo apresentou ao mercado no segmento da Internet uma marca estratégica única denominada – Media Capital Multimédia “MCM” cujo objectivo é captar receitas adicionais para o Grupo. Por outro lado, é notória a colaboração do Grupo com diversos estabelecimentos de ensino, nomeadamente, com a Universidade Católica, Universidade Fernando Pessoa, Universidade do Algarve, Escola Superior de Coimbra e ainda com diversas Escolas Profissionais com o objectivo de acolher estudantes estagiários nas áreas da Comunicação Social e Marketing e naturalmente aperfeiçoar os seus processos de gestão do conhecimento.

4.3. Análise Comparativa

Este ponto tem como objectivo realizar uma análise comparativa com base num quadro de referência organizado sob a perspectiva do CI. Nos Quadros 18,19 e 20 (p. 56) e 21 (p. 57) são expostas as diferenças e semelhanças entre os dois Grupos verificadas na análise dos resultados.

Quadro 18 – Capital Humano

Semelhanças	Diferenças
<p>Critérios de grande rigor nas políticas de recrutamento e selecção com a finalidade de atrair colaboradores que assimilem a identidade do Grupo.</p> <p>Os dois Grupos delinearam uma estratégia que contempla o incremento dos princípios inerentes à cultura organizacional na gestão do talento.</p> <p>Adopção de uma política de gestão que aposta forte na actualização permanente dos conhecimentos dos seus colaboradores.</p> <p>Realização de acções de formação com o objectivo de maximizar as competências.</p> <p>No caso da Semapa em todas as áreas do negócio.</p> <p>No GMC em áreas tão distintas como: comportamental; técnica; informática e linguística.</p>	<p>A selecção dos empregados da Semapa passa pelo aconselhamento de entidades independentes que tem como critério fundamental seleccionar as pessoas certas para o lugar certo através de uma combinação das competências, experiência e nível habilitacional. No GMC, a selecção é feita com base na aliança entre o talento e a participação nas actividades do Grupo.</p> <p>A Semapa desenvolveu um sistema de incentivos e recompensas de forma a fomentar nos empregados uma motivação especial. O GMC orienta a motivação dos seus recursos humanos através de uma política de promoções assente essencialmente no mérito pessoal.</p> <p>O sistema de avaliação de desempenho, adoptado no GMC é transversal a todas as empresas do Grupo e executado com base na selecção de indicadores chave com o objectivo de facilitar a comparação com sistemas padronizados devidamente estruturados permitindo avaliar o desempenho dos recursos intangíveis.</p> <p>Na Semapa a motivação que o seu líder transmite tem concorrido para a inexistência de um modelo padrão de avaliação de desempenho dos recursos intangíveis do Grupo. O Grupo Semapa optou por delinear um plano de acompanhamento directo e permanente dos seus colaboradores dando posterior feedback quanto a possíveis necessidades de aferição.</p>

Fonte - Elaboração própria

Quadro 19 - Capital Organizacional

Semelhanças	Diferenças
<p>A partilha da informação e do conhecimento são a base da cultura organizacional que estimula um clima de aprendizagem constante nos dois Grupos.</p> <p>A Semapa procede à realização de acções de <i>brainstorming</i> entre os seus colaboradores, de forma a fomentar a partilha de ideias e conhecimentos utilizados em diversas vezes pela Gestão. Procedimento idêntico acontece frequentemente no GMC com a organização de encontros dos seus quadros no sentido de fomentar a existência de sinergias originadas pela partilha da informação e do conhecimento.</p> <p>Ambos os Grupos apostam em produtos e/ou serviços de grande qualidade. Na Semapa é o reflexo da estratégia traçada que está em harmonia com a actuação do GMC. No âmbito da responsabilidade social e ambiental é de realçar o envolvimento dos colaboradores nestas acções conferindo aos Grupos um factor de solidariedade e modernidade.</p>	<p>A Semapa traçou o seu plano estratégico com base numa combinação perfeita entre a cultura e a aprendizagem organizacional fomentando em todas as suas estruturas uma forte correlação entre o clima organizacional e a motivação dos seus empregados. Contrariamente, o GMC projectou a sua estratégica com base em recursos estratégicos de grande visibilidade orientados para o grande público como resposta à grande competitividade existente no sector do audiovisual.</p> <p>No GMC, o objectivo é continuar a dominar o mercado da <i>media</i> no qual a exposição da imagem do Grupo é <i>avaliada</i> diariamente através dos canais de distribuição, em contraste com o cenário em que a Semapa se movimenta, dominando em absoluto os mercados dos cimentos e do papel em Portugal, confirmando a existência de uma autonomia própria apoiada por uma aliança entre o conhecimento colectivo, a liderança e as modernas tecnologias.</p>

Fonte - Elaboração própria

Quadro 20 - Capital Relacional

Semelhanças	Diferenças
<p>O desenvolvimento do relacionamento que a Semapa mantém com todos os Stakeholders propicia a existência de um clima de confiança mútua, transferência de experiências e conhecimentos da envolvente externa para o interior das suas empresas. Este tipo de relações confere ao Grupo a garantia de um crescimento sustentado e continuidade do negócio.</p> <p>Em sintonia com a perspectiva da Semapa está também a estratégia delineada pelo GMC que mantém com todos os seus parceiros de negócios um relacionamento de eleição caracterizado por um clima de confiança, entajuda e diálogo constante entre todos os Stakeholders.</p>	<p>A Semapa tem celebrado contratos com fornecedores que garantem o fornecimento de matérias-primas de qualidade e naturalmente o aumento dos recursos produtivos com reflexos na produção de bens e serviços de excelência, na retenção dos seus clientes e no crescimento da sua reputação no mercado de referência.</p> <p>No GMC, verifica-se a existência de uma base alargada de clientes, selecção criteriosa de fornecedores, desenvolvimento de contactos com os Stakeholders que exigem da sua Direcção a gestão de um conjunto de recursos intangíveis considerados estratégicos para a criação de valor.</p>

Fonte - Elaboração própria

Quadro 21 - Capital Inovação I&D

Semelhanças	Diferenças
<p>Existência de uma cultura inovadora com reflexos no desenvolvimento de Patentes, Licenças e Marcas em ambos os Grupos.</p> <p>A Marca é uma referência da identidade e da qualidade produzida pelo Grupo Semapa e, o melhor exemplo é a Marca de papel "Navigator" produzida pela Portucel. Existência de um <i>know - how</i> muito específico.</p> <p>Analogamente, o GMC apresentou ao mercado uma marca estratégica única no segmento da Internet denominada - Media Capital Multimédia - "MCM".</p> <p>A MCM, permite, aumentar o clima de confiança existente no Grupo, reforçar a sua imagem no mercado relativamente aos concorrentes mais directos e expandir o negócio de forma sustentada. Por outro lado, o GMC delineou uma estratégia que abrange a renovação constante da imagem do Grupo com a introdução no mercado de duas linhas de negócio principais; Média Digital e Serviços para o Mercado Empresarial.</p> <p>Quanto à existência de um processo de Gestão do Conhecimento a Semapa mantém uma relação de cooperação com Universidades e Politécnicos de forma a patrocinar o desenvolvimento do conhecimento organizacional.</p> <p>Procedimento idêntico tem o GMC que mantém uma colaboração constante com diversos estabelecimentos de ensino, nomeadamente com Universidades, Politécnicos e Escolas Profissionais, facilitando o acolhimento de estudantes estagiários nas áreas da Comunicação Social e Marketing.</p>	<p>A Semapa tem desenvolvido frequentemente actividades de I&D principalmente na área florestal com a introdução de novas espécies para tornar a floresta nacional mais produtiva.</p> <p>A orientação estratégica do Grupo Semapa abrange também outros processos empresariais, nomeadamente: (i) política de protecção e incentivo à criatividade dos seus colaboradores; (ii) defesa da propriedade intelectual; (iii) apoio à inovação em todos os investimentos em TIC.</p> <p>A Semapa aposta forte na gestão inovadora dos recursos intangíveis de forma a proporcionar aos seus empregados as ferramentas necessárias para um desempenho de excelência. Quanto à política contabilística adoptada, o Grupo deliberou que o valor destes activos seja reflectido nas suas DF.</p> <p>Relativamente ao GMC, a aposta nos processos inovadores é realizada em determinadas unidades do negócio com a criação de novos formatos que possibilitam oferecer ao público, serviços diferenciados com um especial destaque para o lançamento do seu primeiro canal temático, o TVI24. O GMC planeou uma estratégia dinâmica e inovadora sustentada pela experiência e <i>know - how</i> das suas equipas, recursos que o Grupo tem disponibilizado para a formação de parcerias estratégicas.</p> <p>Por outro lado, confirma-se a existência de alianças sobretudo na área do marketing com a utilização das capacidades dos parceiros na criação e gestão das marcas. Em relação à valorização do CI, o GMC apresenta no Balanço o valor dos seus activos intangíveis sem qualquer tipo de classificação.</p>

Fonte - Elaboração própria

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

5.1 Conclusões

A realização desta investigação veio reforçar a convicção de que os activos do conhecimento são o suporte fundamental para dar continuidade ao processo de aperfeiçoamento das organizações relativamente à obtenção de novas competências que lhes permite traçar estratégias inovadoras, impulsionadoras de um clima de troca de experiências e, em consequência gerador de um acervo de conhecimentos sólidos capazes de consolidar as vantagens competitivas em relação aos concorrentes mais directos. O caminho percorrido permitiu compreender a natureza, caracterização e classificação dos Activos Intangíveis (AI), o enquadramento da temática do Capital Intelectual (CI), numa perspectiva de gestão do conhecimento através da revisão de literatura, estruturada no âmbito da evolução dos estudos sobre avaliação e gestão do CI. Por outro lado, foi dado um enfoque analítico que privilegiou o método do Estudo de Caso (Multiple Case Study), fundamentado por pressupostos teóricos de forma a fortalecerem o estudo empírico que teve como amostra a selecção de dois Grupos empresariais a actuar em sectores de actividade distintos em Portugal, com o objectivo de investigar e comparar o seu comportamento no que respeita à avaliação e gestão do CI numa perspectiva de inovação empresarial.

A questão central deste projecto de investigação pode ser discutida à luz dos resultados obtidos relativamente aos dois casos que permite comprovar a existência de uma estratégia de grande rigor na gestão do CI como consequência da crescente importância que estes activos representam para a continuidade da posição de liderança alcançada pelos dois Grupos. A análise dos resultados obtidos, foi organizada de forma a evidenciar os métodos utilizados em ambos os casos, no que respeita à avaliação e gestão dos componentes que compõem o CI: (i) capital humano; (ii) capital organizacional; (iii) capital relacional; (iv) capital inovação I&D.

A pesquisa pôs em evidência a importância que o Capital Humano (CH), representa na assimilação da orientação estratégica fundamentada na cultura organizacional planeada pelos dois Grupos. Avaliar as competências dos recursos humanos não é tarefa fácil, porquanto estas são susceptíveis de uma natural evolução inerente às circunstâncias e à própria condição humana. Provavelmente, este facto estimula nos gestores uma apetência muito particular para excluirmos dos seus princípios estratégicos a avaliação do capital humano em substituição da sua gestão. Esta "preferência" para gerir o capital humano, está em perfeita concordância com os argumentos de Youndt & Snell (2004), que sustentam a ideia de que a gestão inteligente destes activos no seio das organizações, aumenta o nível de conhecimento e em consequência as suas competências.

Conscientes do papel central que o CH representa na actual economia do conhecimento, os Grupos analisados, tem dado uma ênfase muito peculiar no modo como gerem a sua rigorosa

política de recrutamento e selecção relativamente aos recursos humanos, com o objectivo de atrair colaboradores de grande qualidade, de forma a assimilarem a identidade e a cultura organizacional que visa essencialmente unificar as diversas áreas do negócio de modo a maximizar sinergias, condição fundamental para assegurar a sua sustentabilidade. No entanto, o clima de grande competitividade a que estes estão actualmente sujeitos exige uma política de gestão dos recursos humanos orientada no sentido da obtenção de novos conhecimentos e de gestão do talento, situação que se confirma ser transversal aos dois Grupos, quer pela realização de acções de formação, quer pela existência de incentivos monetários e promoções, de modo a estimular uma motivação muito particular que concorre para a obtenção dos objectivos delineados pelos seus líderes.

Relativamente aos métodos utilizados na gestão do CH, verificou-se que ambos os Grupos não utilizam no seu processo de Avaliação de Desempenho qualquer dos modelos teóricos descritos na página 4, demonstrando comportamentos divergentes. O Grupo Semapa, resolveu não adoptar um modelo padrão de avaliação de desempenho preferindo o acompanhamento regular dos recursos humanos sustentado por uma liderança carismática que aposta principalmente na aquisição de competências e na realização pessoal. Em contrapartida, o GMC, definiu uma política de avaliação de desempenho fundamentada na selecção de indicadores que possibilitam a comparação com sistemas padrão devidamente organizados de modo a confirmar que a sua orientação estratégica converge para a obtenção dos objectivos. No entanto, na análise realizada aos resultados do GMC, não se percebe qual o sistema padrão utilizado para comparação na avaliação de desempenho, conclusão que se enquadra perfeitamente na perspectiva de Marr *et al* (2003), no que concerne à complexidade dos modelos teóricos de avaliação do CI.

De acordo com Nonaka & Takeuchi (1994, p. 99), "a criação de conhecimento não tem unicamente implicações nos processos de gestão mas também nas estruturas organizacionais". De facto, no que respeita ao Capital Organizacional (CO), os dois Grupos apreenderam que a existência de uma estrutura organizacional moderna deve ser conduzida com base numa cultura de aprendizagem constante reforçada pela partilha do conhecimento e da informação, reforçando o planeamento estratégico dos seus líderes que visa essencialmente dar continuidade à política de qualidade dos seus produtos e/ou serviços através de uma gestão sustentável dos processos organizacionais. No sentido de assegurar este clima de competitividade ambos os Grupos, tem coordenado as suas actividades numa simbiose perfeita entre o potencial das mais modernas tecnologias e as competências dos seus recursos intangíveis, especialmente com o aperfeiçoamento dos processos de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, das competências dos seus empregados e de uma política responsável no âmbito da responsabilidade social e ambiental.

Compreendido numa perspectiva de gestão do conhecimento, o capital relacional representa um activo de grande valor estratégico. De acordo com Allee (1997, p. 72), "o conhecimento é um processo social e como tal é responsabilidade de todos". Em relação aos casos analisados, verificou-se que os Grupos mantêm um clima de relacionamento de excepção com os diversos Stakeholders, nomeadamente com a existência de acordos com fornecedores no caso da Semapa. No caso do GMC, destaca-se a existência de uma selecção muito rigorosa dos seus fornecedores e uma base alargada de clientes.

De acordo com Edvinsson *et al* (2004, p. 57), "o custo de não inovar, pode resultar no futuro num passivo ou perda de oportunidades. Reduzir esta ignorância pode ser expressa como um custo de oportunidade". Neste sentido, os Grupos em estudo demonstram estar despertos para este "fenómeno" da inovação através do desenvolvimento de actividades de investigação, que no caso concreto do Grupo Semapa, se reflecte nas acções de investigação sobre novas espécies arbóreas com o objectivo de dar resposta à escassez de recursos florestais necessários à sua actividade. Por outro lado, o Grupo, percebeu a necessidade em encontrar resposta para as solicitações dos mercados com a introdução de produtos modernos, solução sustentada pelo apoio sistemático à criatividade dos seus colaboradores, à defesa da propriedade intelectual e à inovação em todos os seus processos empresariais, complementada com avultados investimentos em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), de forma a proporcionar as ferramentas mais actuais para um desempenho de excelência. Comportamento idêntico foi confirmado no GMC, com o desenvolvimento de processos inovadores em determinadas áreas de negócio, nomeadamente com a introdução de linhas de negócio mais abrangentes que visam essencialmente a renovação permanente da imagem do Grupo.

Segundo Martin & Zultowski (2010), o desenvolvimento dos processos inovadores requerem a selecção e transformação de ideias que podem ser decisivas para que a inovação prospere ou falhe, na medida em que os novos produtos e/ou serviços criados podem não ser aceites pelo mercado. Na realidade, seja qual for a forma de inovação adoptada, estes processos requerem sempre acções de Investigação e Desenvolvimento (I&D). De acordo com Geelauff (2003), estas acções são desenvolvidas normalmente por empresas com elevados recursos financeiros e capital humano altamente especializado, potenciando a existência de um clima de cooperação, e interacção entre diversas entidades com benefícios para todos os intervenientes. No caso particular do Grupo Semapa verificou-se que o desenvolvimento de acções de I&D tem sido geradoras de activos tais como: Patentes, Licenças e Marcas. Situação semelhante foi confirmada no GMC com a apresentação ao mercado em 2009 no segmento da Internet de uma marca estratégica única. No entanto, no que concerne à avaliação destes activos, verifica-se nos dois casos, que o seu valor aparece reflectido nas DF incluído num conjunto de Activos Intangíveis (AI), sem classificação, facto que de acordo com Smiddy (1983, citado por Cañibano *et al* 1999, p. 52), está em concordância com uma orientação muito particular para a grande maioria dos gestores

em considerarem o valor destes activos determinantes para calcular o valor das empresas na medida em que existe uma forte correlação entre eles e a quota de mercado pela empresa.

A actual conjuntura económica mundial tem suscitado uma crescente procura de modelos estratégicos inovadores no sentido de ampliar as suas capacidades de trabalho. Com efeito, de acordo com Nolan & Croson (1995, citados por Jóia & Malheiros, 2009), o desenvolvimento de novas estruturas de negócio aparecem fundamentadas por novos conceitos para gerir os activos do conhecimento tais como: flexibilidade, inovação, trabalhadores qualificados, incentivos e alianças estratégicas entre outros. Um dos melhores exemplos, que confirmam esta argumentação é a realização de parcerias estratégicas que o GMC tem desenvolvido com o objectivo de promover a utilização das capacidades dos parceiros e consequentemente aumentar o seu potencial de desenvolvimento num processo de gestão do conhecimento. Esta perspectiva vem confirmar a excelente cooperação que ambos os Grupos mantêm com diversos estabelecimentos de ensino, nomeadamente, Universidades, Politécnicos e Escolas Profissionais no sentido de apoiar a existência de processos que visem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento.

Em síntese podemos dizer que os dois Grupos analisados vêm comprovar a sua importância para o desenvolvimento da economia nacional. Na verdade, a dimensão do seu potencial económico, evidencia um dinamismo muito particular com reflexos notáveis no acesso ao financiamento, no desenvolvimento de processos organizacionais modernos, geradores de criação de emprego directo e indirecto e, na aquisição das mais modernas tecnologias que lhes permite garantir a eficácia do capital humano, a qualidade dos seus produtos e/ou serviços e a continuidade de uma orientação estratégica que se fundamenta essencialmente numa forte cultura organizacional.

Relativamente à questão central que estimulou a realização desta investigação, as justificações encontradas permitem dar uma resposta ao problema inicialmente formulado, ou seja, estão em sintonia com o referencial teórico no que respeita à gestão do CI e ao desenvolvimento de processos inovadores. No entanto, quer o Grupo Semapa, quer o GMC, não evidenciam sinais de aplicação de um modelo teórico de avaliação dos activos do conhecimento, exceptuando o caso dos AI anteriormente referenciados: Patentes, Marcas, Licenças e Despesas em I&D, facto que reforça a convicção de que os resultados estão em consonância com as teorias contemporâneas de gestão do conhecimento em detrimento dos modelos de avaliação do CI.

De acordo com Hendricks (2001), no contexto organizacional actual, a gestão do conhecimento e da Inovação partilham o mesmo terreno, ou seja, o confronto entre as teorias da inovação e as teorias da gestão do conhecimento, tem atraído a atenção dos investigadores e académicos no sentido de encontrarem uma fundamentação consistente para a formulação de uma teoria conjunta que impulse a realização de modelos teóricos sustentáveis. De facto, segundo Dankbaar (2003,), existe uma relação intuitiva entre o conhecimento e os processos inovadores,

mais especificamente, a criação do conhecimento e a aprendizagem organizacional, são ambos conceitos, integrados no campo da gestão do conhecimento e interligados na criação dos processos inovadores. Na realidade, a inovação continuada permite também mudanças continuadas no ambiente organizacional que em associação com a gestão das competências dos recursos humanos e do conhecimento, são consideradas partes integrantes de um processo de gestão da inovação na nova economia. Por outro lado, na actual conjuntura dos negócios, a cooperação com outras empresas na criação, aplicação e distribuição do conhecimento pode ser um complemento de grande importância para acrescentar potencial aos produtos oferecidos ao cliente, facto que se verificou nos Grupos analisados, com reflexos no sucesso alcançado mas também na confirmação de que ambos os Grupos estão motivados para assimilarem as modernas tendências organizacionais.

5.2 Futuras Linhas de Investigação

Esta investigação pode fornecer informação relevante sobre a importância que os activos do conhecimento representam para reforçar o dinamismo e a competitividade das empresas nacionais na actual conjuntura dos negócios. Com base nos resultados obtidos, é de considerar eventuais linhas de investigação susceptíveis de fornecerem novos conhecimentos que contribuam para solucionar questões centrais no alinhamento estratégico das empresas, como por exemplo: (i) apreender as sinergias produzidas pela interdependência entre os componentes que constituem o CI; (ii) monitorizar os métodos utilizados na gestão destes activos de forma a captar o máximo do seu potencial; (iii) dar continuidade ao aperfeiçoamento de modelos de avaliação do CI através de um clima de cooperação multidisciplinar com especial destaque para a ciência contabilística. Com efeito, a bibliografia consultada evidencia as pretensões de muitos autores que advogam a necessidade de aferição relativamente à avaliação dos activos do conhecimento e os modelos contabilísticos actuais. Por outro lado, futuras investigações devem abranger a realização de estudos de caso utilizando abordagens comparativas sobre a temática do CI, de forma a ampliar as possibilidades de interpretação.

5.3 Limitações do Estudo

De acordo com Yin (2003, p. 92) numa abordagem de pesquisa razoável, a técnica da entrevista “é apenas uma reportagem verbal sujeita a uma quantidade de problemas e preconceitos que podem retirar clareza aos resultados, originando que os dados recolhidos devam ser corroborados com a informação de outras fontes de informação”. Realizar uma pesquisa desta natureza em Portugal não é tarefa fácil. Na realidade, as empresas nacionais continuam muito aquém do que seria desejável em termos de cooperação em projectos de pesquisa. As limitações encontradas são por demais evidentes no que respeita às implicações metodológicas e teóricas, que de acordo com Barañano (2004), normalmente as primeiras contribuem para a existência de amostras de

baixa representatividade dificultando o trabalho de pesquisa. No âmbito das implicações teóricas, o estudo revelou que os factos observados estão frequentemente em contradição com as abordagens teóricas de referência, deixando transparecer a ideia de que os modelos de avaliação do CI são de difícil aplicação e, como tal a interrelação que se devia verificar entre a observação dos factos e os modelos referenciados é geralmente inexistente. Por este motivo, a interpretação dos resultados deve ser efectuada com uma certa prudência. Outra das limitações encontradas, não menos importante, prende-se com o facto da dimensão da Dissertação. Com efeito, não é fácil realizar um trabalho desta natureza, limitando o corpo do trabalho a 60 páginas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alee, V. (1997). 12 Principles of: Knowledge Management. *Training & Development*, nº 11, vol. 51, pp. 71 – 74.
- Alee, V. (1999). Knowledge or Learning. *Ark Publishing*, pp. 1 – 10. Disponível em: 21 de Julho de 2009, em: www.kmeurope.com
- Almeida, M. (2007). *Situação da Gestão do Conhecimento em Portugal: estudo exploratório e práticas governamentais, académicas e empresariais*. Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa, Edições Colibri.
- Antunes, M. (2001) Capital Intelectual: Verdades e Mitos. *Revista de Contabilidade & Finanças*, nº 29, pp. 41 – 54.
- Baranão, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. (5ª ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.
- Bontis, N. (2000). Assessing knowledge assets - a review of models used to Measure Intellectual Capital. *International Journal of Management Reviews*, nº 1, vol.3, pp. 41 – 60.
- Bontis, N., & Fitz - enz, J., (2002). Intellectual Capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequences. *Journal of Intellectual Capital*, nº 3, vol. 3, pp. 223 – 247.
- Borges, A., Rodrigues, A., & Rodrigues, R. (1999). *Elementos de Contabilidade Geral*. (14ª ed.). Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Brás, F. (2007), Necessidades e dificuldades em valorizar o capital humano. *Revista de Estudos Politécnicos*, nº 4, vol. 7, pp. 291 – 319.
- Brooking, A. (1997). The Management of Intellectual Capital. *Publicações Elsevier Science Ltd*, nº 3, vol. 30, pp. 364 - 365.
- Bueno, E., Salmador, M., & Rodrigues, O., (2006). Internal logic of intellectual capital: a biological approach. *Journal of Intellectual Capital*, nº 3, vol.7, pp. 394 – 406.
- Bueno, E. (2010a). Las ciencias y tecnologías convergentes (NBIC): Análisis de su papel en los parques científicos como espacios e agentes de I+D+i, pp. 1-9. Disponível em: 23 de Maio de 2009, em: www.uam.com
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (1ªed.) Lisboa: Nova Edição, Publicações Dom Quixote.
- Cañibano, L., Ayuso, M., & Sánchez, M., (1999). La Relevancia de los intangibles para la Valorización y la Gestion de Empresas: Revision de la Literatura. *Revista Espanola de Financiación y Contabilidad*, nº 100, pp. 17-88.
- Cañibano, L., Ayuso, M., & Sánchez, M., (2000a). Short Comings in the Measurement of Innovation: Implications for Accounting Standards Setting. *Journal of Management and Governance*, nº 4, vol.4, pp. 1-24.

- Cañibano, L., Ayuso, M., & Sánchez, M., (2000b). Accounting for Intangibles: A Literature Review. *Journal of Accounting Literature*, vol. 19, pp. 102-129.
- Cañibano, L., Muñoz, M., Covarsi, M., & Domínguez, C. (2002). Directrices para la Gestión y Difusión de Información sobre Intangibles Informe sobre capital Intelectual. Proyecto Meritum.
- Cervo, A. L., & Bervian, A., (1983). *Metodologia Científica*. (3ª ed.). S. Paulo: Edições McGraw-Hill.
- Comissão de Normalização Contabilística, (CNC) (2009). Estrutura Conceptual
- Clark, B. (2000). Measuring Market in Performance Research: Practice and Challenges. In A. Neely (Eds.). *Business Performance Measurement* (pp. 36 - 63). Londres.
- Cortini, M., & Benevene, P. (2010). Interaction between structural capital and human capital in Italian Non - Profit Organizations (NPOs). *Journal of Intellectual Capital*, nº 2, vol. 11, pp. 123 – 139.
- Dankbaar, B. (2003). Towards a New Paradigm? Innovation Management in Knowledge Intensive. Business Services. In B. Dankbaar (Eds.), *Innovation Management in the Knowledge Economy* (pp. 343 - 361). London: Publicações Imperial College Press.
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. USA: Edições Ernst & Young.
- De Castro, M., Sáez, P. L. & López, J. E. N., (2004). The role of corporate reputation: in developing relational capital. *Journal of Intellectual Capital*, nº 4, vol. 5, pp. 575 – 585.
- De Castro, G. Navas-López., J., López-Sáez, P., & Alama-Salazar, E., (2006). Organizational capital: as competitive advantage of the firm. *Journal of Intellectual Capital*, nº 3, vol. 7, pp. 324 – 337.
- De Long, D., & Prusak, L., (2003). Better Practices for Retaining Organizational Knowledge: Lessons from the Leading Edge. *Employment Relations Today*, nº 3, vol. 30, pp. 51 – 63.
- Diário da República, (2009). 2.ª Série - N.º 173 - 7 de Setembro de 2009.
- Norma Contabilística e de Relato Financeiro 6 – Activos Intangíveis. (NCRF, 6).
- Drucker, P. (1999). Knowledge – Worker productivity: The big Challenge. *California Management Review*, nº 2, vol. 4, pp. 79 – 94.
- Dumay, J., & Guthrie, J. (2007). Disturbance and implementation of IC: a public sector organisation perspective. *Journal of Human Resource Counting & Accounting*, Emerald Group Publishing Limited, nº 2, vol. 11, pp. 104 – 121.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *El capital Intelectual - como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión. 2000.
- Edvinsson, L., Dvir, R., Roth, N., & Pasher, E., (2004). Innovations: the new unit of analysis in the knowledge era, the quest context for innovation efficiency and management of IC. *Journal of Intellectual Capital*, nº 5, vol. 1, pp. 40-58.
- European Commission, (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. (3ª ed.). OECD and Eurostat Publishing.

- Fontana, A., & Frey, H., (1996). The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text. In Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 645- – 672.). U.S.A: Sage Publications, Inc.
- Goyal, A., & Akhilesh, K. (2007). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. *Team Performance management*, nº 13, vol. 7/8, pp. 206 – 226.
- Green, A., & Ryan, J., (2005). A Framework of Intangible Valuation Areas: FIVA. *Journal of Intellectual Capital*, nº 1, vol. 6, pp. 43 – 52.
- Green, A. (2008). Knowledge Valuation, Intangible Asset Knowledge. The Conjugality of Business Intelligence (BI) and Business Operational Data. *Journal of information and knowledge management Systems*. Emerald Group Publishing Limited, nº 2, vol. 38, pp. 184 – 191.
- Geelauff, G. (2003), The Changing of firms in the Knowledge – Based Economy. In B. Dankbaar (Eds.), *Innovation Management in the Knowledge Economy*. (pp. 5 – 28). Londres: Imperial College Press.
- Günter, H. (2006). Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão. *Psicologia Teoria e Pesquisa – Universidade de Brasília*, nº 2, vol. 22, pp. 201-210. Disponível em: 09 de Junho de 2010 em: www.qualitativesocialresearch.com.
- Hendriksen, E., & Breda, V. (1991). *Accounting Theory*. (5ª ed.). U.S.A: Editor Ron M. Regis,
- Hendriks, P. (2001). Managing Innovation as Knowledge Work. In B. Dankbaar (Eds.), *Innovation Management in the Knowledge Economy*.(pp. 321 - 342). London: Imperial College Press.
- Hertog, J., & Huizenga, E., (2000). *The Knowledge Enterprise: Implementation of Intelligent Business Strategies*. London: Imperial College Press, vol. 2, Cap.1.
- Holden, N. (2002). *Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective*. London: Financial Times.
- Hong, C. (2009). The Research on the Recognition and Measurement of Intangible Assets for High Tech Enterprises. *Management Science and engineering*, nº2, vol.3, pp. 55 – 61.
- Huang, C., & Liu, C., (2005). Exploration for the relationship between innovations: IT and performance. *Journal of Intellectual Capital*, nº 2, vol.6, pp. 237 – 251.
- International Accounting Standards 38 - Activos Intangíveis, (IAS 38, IASB 2008)
- International Accounting Standards Board (IASB) (1989).Framework for the preparation and Presentation of Financial Statements, Londres: IASB.
- Johanson, U. Koga, C., & Skoog, M., (2009). Breaking Taboos: Implementing intellectual assets – based management guidelines. *Journal of Intellectual Capital*, nº 4, vol. 10, pp. 520 – 538.
- Jóia, L., & Malheiros, R., (2009). Strategic alliances: and the intellectual capital of firms. *Journal of Intellectual Capital*, nº 4, vol.10, pp. 539 – 557.
- Jornal Oficial da União Europeia (2008). Norma Internacional de Contabilidade 38 - Activos Intangíveis. Regulamento (CE) Nº 1126/2008 da Comissão de 03 de Novembro de 2008.
- Kannan, G., & Akhilesh, K., (2002). Human capital knowledge value added: A case study in infotech. *Journal of Intellectual Capital*, nº 2, vol. 3, pp. 167 – 179.

- Kaplan, R., & Norton, D., (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard College Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D., (2004). *Mapas Estratégicos*. (1ª ed.). S. Paulo: Campus Elsevier.
- Kieso, D., & Weygandt, J., (1998). *Intermediate Accounting*. (9ª ed.). N. York: Jonh Wiley & Sons, Inc.
- Kaydos, W. (2010). *The benefits of balanced strategic planning and management*. Balanced Scorecard Institute: Strategy Management Group. Disponível em: 02 de Maio de 2010, em: www.balancedscorecard.org
- Kuczmarski, D. (1996). *Innovation: Leadership Strategies for the Competitive Edge*. Chicago: American Marketing Association.
- Luthy, H. (1997). Intellectual Capital: and it's Measurement. *College of Business Utah State University*, pp. 1 – 13.
- Machado, J. (1991). *Grande Dicionário da Língua Portuguesa*. (1ª ed.). Lisboa: Publicações Alfa. Círculo de Leitores.
- Magalhães, R. (2005). *Gestão do conhecimento Organizacional*. (1º ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marr, B., Gray, D., & Neely, A., (2003). Why do Firms measure their Intellectual Capital? *Journal of Capital Intellectual*, nº 4, vol. 4, pp. 1 – 15.
- Marr, B. (2004). Measuring and benchmarking intellectual capital. *An International Journal*, nº 6 Vol. 11, pp. 559 – 570.
- Marr, B., & Adams, C., (2004a). The Balanced Scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts. *Measuring Business Excellence*, nº 3, vol. 8, pp.187 – 26.
- Martin, J., & Zultowski, W., (2010). The Innovation Imperative. LIMRA's Market Facts Quarterly, nº 29, vol. 1, pp. 10 – 21.
- McElroy, M. (2002). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, nº 1, vol. 3, pp. 30 – 39.
- McQueen, R., Knussen C., (2002). *Research Methods for Social Science: An Introduction*. London: Pearson Education Limited U. K.
- Moon, Y., & Kym, H., (2006). A Model for the Value of Intellectual Capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, nº 3, vol. 23, pp. 253 – 269.
- Neely, A. (1998). *Avaliação do Desempenho das Empresas*. Lisboa: Edições Caminho.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerly, M., (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Prentice hall, Financial Times.
- Nonaka, I., (2000). The Knowledge Creating Company. In A. C. Bartellet & Ghoshal (Eds.), *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management*. (681-761). (3ª ed.). Singapura: McGraw – Hill International.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H., (1994). A New Organizational Structure. In L. Prusak (Eds.), *Knowledge in Organizations* (pp. 99 - 133). USA: Butterworth – Heinemann.
- Norma Contabilística e de Relato Financeiro 6 - Activos Intangíveis (NCRF 6, 2009)

- Oliver, J., & Porta, J., (2005). How to measure IC in clusters: empirical evidence. *Journal of Intellectual Capital*, nº 3 vol. 7, pp. 354 – 380.
- Oliveira, A. (2004). *Análise de Investimentos em Sistemas e Tecnologias da Informação e da Comunicação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Palito, C., & Lacerda, P., (2009). *Activos Intangíveis – Uma proposta de modelo de valoração*. Universidade de Évora, Maio 2004, pp. 2-23. Disponível em: 20 de Junho de 2009, em: www.uevora.com
- Passiante, G., Elia, V., & Massari, T., (2003). Digital Innovation: Innovation Processes in Virtual Clusters and Digital Regions. Imperial College Press, UK, vol. 8, Cap., 1, pp. 1 - 2.
- Pedro, J. (2009). Capital Conhecimento: A importância dos activos intangíveis nas empresas é cada vez maior – É urgente caracterizar, avaliar e contabilizar esses activos. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, Ano II, nº 15. Disponível em: 21 de Julho de 2009, em: www.ctoc.pt
- Petersen, K. Hanfield, R., Lawson, B., & Cousins, P., (2008). Buyer Dependency and Relational Capital Formation: The Mediating Effects of Socialization Process and Supplier Integration. *Journal of Supply Chain Management*, nº 4, vol. 44, pp. 53 – 65.
- Petty, R., & Guthrie, J., (1999). Managing Intellectual Capital: from theory to practice. *Australian CPA*, nº 7, vol. 69, pp. 18 - 21.
- Petty, R., Ricceri, F., & Guthrie, J., (2008). Intellectual capital: a user's perspective. *Management Research News*, nº 6, vol.31, pp. 434 - 447.
- Pitelis, C., & Pseiridis, G., (2006). Clusters and Globalisation: The Development of Urban And regional Economies. *Published by Edward Elgar Publishing Limited*, Cap. 2, pp. 17 - 20.
- Rico, J. (2001). *Dicionário da Bolsa e do Investidor Financeiro*. Publicações D. Quixote, pp. 20 - 21.
- Rodrigues, J. (2009). *Sistema de Normalização Contabilística Explicado*. (1ª ed.). Porto: Porto Editora.
- Ross, G. Bainbridge, A., & Jacobson, C., (2001). Intellectual capital analysis: as a strategic tool. *Strategy & Leadership*, nº 4, vol. 29, pp. 21 – 26.
- Ross, G. Fernström, L., & Pike, S., (2004). Human resource management: and business performance measurement. *Emerald Group Publishing*, nº 1, vol. 8, pp. 28 – 37.
- Sáenz, J., Aramburu, N., & Rivera, O., (2009). Knowledge sharing and innovation performance: A comparison between high - tech and low - tech companies. *Journal of Intellectual Capital*, nº 1, vol. 10, pp.22 – 36.
- Saint Onge, H., & Klein, P., (2005). The Power of Shared Knowledge. *Optimize ABI/INFORM GLOBAL*, nº 5, vol. 4, pp. 63 - 74. Disponível em: 03 de Maio de 2010, em: www.optimize.com.
- Saint Onge, H. (1996). Tacit knowledge: The Key to the strategic Alignment of Intellectual capital. *Strategic & Leadership*, nº 2, vol. 24, pp. 10 – 14.
- Samuelson & Nordhaus (1998). *Economia*. (16ª ed.). Lisboa: McGraw - Hill.

- Santos, B. (2005). A Crítica da Governação Neoliberal: O Fórum Social como Política e Legalidade Subalterna Cosmopolita. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 72 pp. 7 - 44. Disponível em: 18 de Outubro de 2010 em: http://www.ces.fe.uc.pt/bss/documentos/rccs_72_7_44.pdf.
- Stake, R. (1995). Case Studies. In Denzin, N. & Lincoln, Y. *Handbook of Qualitative Research*. (pp. 435 - 454). U.S.A. Sage Publications, Inc.
- Stake, R. (2000). *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications, Inc. U. K. pp. 64 - 67.
- Stewart, T. (2000). Capital Intelectual: La era industrial se acabó: bienvenido a la era del conocimiento. Disponível em: 27 de Abril de 2009, em: www.resumido.com, pp.1-5.
- Stallworth, H., & Digregorio, D., (2004). Developing Scorecards to Track Intangibles. *Journal of Accounting & Finance Research*, pp. 10 - 19.
- Strauss, A., & Corbin, S. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2ª ed.) U. K.: SAGE Publications, Inc.
- Sveiby, K. (1998). Intellectual Capital: Thinking Ahead. *Australian CPA*, nº 5, vol. 68, pp. 18 -21.
- Sveiby, K. (1999). The Intangible Assets Monitor. Disponível em: 19 de Maio de 2009, em: www.sveiby.com pp. 1 - 4.
- Sveiby, K. (2001). The Balanced Scorecard (BSC) and the Intangible Assets Monitor: A comparison. Disponível em: 21 de Julho de 2010, em: www.sveiby.com pp. 1 - 44.
- Sveiby, K. (2001a). A Knowledge based Theory of the Firm to guide Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital*, nº4, vol. 2, pp. 2 - 18.
- Sveiby, K. (2007). Methods for Measuring Intangible Assets. Disponível em: 24 de Fevereiro de 2010 em: www.sveiby.com pp.1 -13.
- Sveiby, K. (2007a). Disabling the Context for Knowledge Work the Role of Manager's Behaviours. *Management Decision*, nº 10, vol. 45, pp. 1 - 23.
- Sveiby, K. (2009). Is Innovation always good? Disponível em: 05 de Janeiro de 2009, em: www.sveiby.com p.1
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. (3ª ed.). U.S.A: Sage Publications, Inc.
- Youndt, M. & Snell, S. (2004). Human Resource Configurations: Intellectual Capital and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, nº 16, vol. 3, pp. 337 - 360.

APÊNDICES

ENTREVISTA - GRUPO SEMAPA

Directora de Contabilidade e Impostos

1 - Capital Humano / Variáveis (Aumentar as competências; Transmissão da cultura da empresa; Motivação e reconhecimento; Política de recrutamento; Experiência profissional.)

Questão 1: Como é que a organização procede para transmitir uma cultura organizacional na qual o reconhecimento e a aquisição de competências funcionem como um factor de motivação para os colaboradores e a experiência profissional adquirida seja um dos principais critérios adoptados face à política de recrutamento?

SEMAPA – Margarida Rebocho

A política de recrutamento da SEMAPA pode ser dividida em duas fases: a 1ª fase consiste na aplicação de processos de selecção muito rigorosos que se desenvolvem em três ou quatro fases dependendo da função a ser desempenhada e tem sempre o acompanhamento e parecer técnicos de entidades externas à empresa. São efectuados testes de carácter físico e psicotécnico com o propósito de compreender o perfil do candidato, os traços mais importantes da sua personalidade, o ambiente social em que está inserido, de modo a que a empresa seleccione o candidato certo para o lugar certo. Este tipo de procedimentos resulta num índice de rotatividade muito baixo. A 2ª fase consiste em transmitir aos colaboradores no dia a dia a cultura organizacional da empresa a qual consiste essencialmente na unificação das diversas áreas do negócio com a apresentação dos novos colaboradores ao grupo e, a participação na realização de eventos que visam sobretudo em facilitar a sua integração.

Capital Humano / Variáveis (Gestão do talento; Gestão do desempenho; Comportamento face aos clientes; Formação profissional)

Questão 2: A estratégia delineada pelos líderes contempla a gestão do talento e do desempenho dos colaboradores face aos clientes e quando necessário existe um programa de formação profissional no sentido de aferir os procedimentos às necessidades da envolvente?

R: A Semapa delineou uma estratégia na qual a gestão do talento passa pela implementação processos de acção de formação todo o ano com o objectivo de actualizar os conhecimentos dos colaboradores. A Semapa considera que o investimento em acções de formação e de actualização do conhecimento é fundamental para o sucesso do grupo. As acções de formação são comuns nas mais diversas áreas: Contabilidade, Financeira, Jurídica entre outras.

Capital Humano / variáveis (Objectivos; Competências; conhecimento; eficácia dos colaboradores; reconhecimento do mérito; transmissão do Know – How; Áreas a serem avaliadas; corrigir não conformidade; Indicadores de desempenho – financeiros / não financeiros;

Questão 3: No processo de avaliação de desempenho planeado pela organização, a selecção dos indicadores de desempenho considera os recursos intangíveis utilizados para a obtenção dos objectivos, assim como a existência de padrões para comparação, de modo a possibilitar corrigir o que não está em conformidade?

R: O sistema de avaliação de desempenho traçado pela empresa não é um sistema unificado e muito elaborado. A empresa projectou um sistema interno de avaliação dividido em duas partes as quais convergem com o fecho das contas do semestre nos meses de Setembro e Abril. Habitualmente é feito um acompanhamento aos colaboradores e é dado feedback acerca do seu nível de desempenho e as possíveis necessidades de aferição. A Semapa tem uma cultura de liderança muito forte que aposta na realização pessoal dos empregados, no seu desempenho perante o grupo e como tal tem um sistema de recompensas e incentivos.

2 - Capital Organizacional - Variáveis (Cultura da empresa; Aprendizagem; Processos de mudança; Desenvolvimento dos Recursos Humanos; Orientação para o cliente no sentido das suas necessidades)

Questão 4: A cultura da empresa face aos processos de mudança incentiva o desenvolvimento dos recursos humanos no que concerne à partilha da informação e do conhecimento, de modo a que a obtenção dessas competências sejam orientadas para a satisfação das necessidades dos clientes?

R: Os processos de mudança são sempre acompanhados por acções de sensibilização dos recursos humanos no sentido de fomentar a partilha da informação e do conhecimento. Os Líderes potenciam a partilha contínua do conhecimento e frequentemente acontecem acções de *brainstorming*.

Capital Organizacional - Variáveis (Política de qualidade; Estratégia delineada em função da missão da empresa; Política de internacionalização; Imagem da empresa; Canais de distribuição.)

Questão 5: Na missão da empresa está projectada uma estratégia na qual a política de qualidade e a eficácia dos canais de distribuição funcionem como imagem de marca e contribuem para uma possível política de internacionalização do negócio?

R: A principal componente da estratégia delineada pelo Grupo assenta no seu desenvolvimento e na aposta forte por uma política de qualidade rumo à excelência. Estas são as premissas base

que fazem com que a Semapa seja um Grupo de sucesso. A Portucel, empresa pertencente ao Grupo, que actua na área da fabricação da pasta de papel é na actualidade a empresa mais moderna do mundo. A Portucel, também aposta forte numa política sustentável com especial realce para as acções de responsabilidade social e ambiental, desenvolvendo campanhas de plantação de novas espécies florestais e de do tratamento de resíduos florestais.

3 - Capital Relacional - Variáveis (Relacionamento com os clientes; Fornecedores, Consultores Externos / Stakeholders; Parcerias.)

Questão 6: O relacionamento com os clientes, fornecedores, consultores externos e restantes Stakeholders está direccionado para a produção de bens/serviços de excelência contribuindo para o sucesso da empresa e aumento da quota de mercado?

R: A produção de bens e serviços de excelência é na opinião do Grupo, a melhor forma de relacionamento com os Stakeholders o qual visa também uma preocupação constante num crescimento sustentado.

4 - Capital Inovação / I&D - Variáveis (Criatividade dos colaboradores; Know – How adquirido pela empresa; Vantagem competitiva; Protecção da propriedade intelectual; Introdução no mercado de bens/serviços novos ou melhorados.)

Questão 7: Nos processos de inovação de bens/serviços a estratégia contempla a criatividade dos colaboradores em conjunto com o Know – How adquirido pela empresa de modo a proteger a propriedade intelectual e a criar vantagens competitivas?

R: 1ª - A Portucel é uma empresa virada para o futuro em conjunto com outra empresa do Grupo, a empresa Raiz, têm sido desenvolvidas acções de investigação na área da floresta de modo a tornar a floresta nacional mais produtiva.

2ª – Relativamente à propriedade intelectual existe uma política de protecção e de incentivo à criatividade dos colaboradores são criadas condições para o bem - estar das pessoas resultando que o Grupo seja um Grupo inovador, vencedor e com uma imagem notável no mercado. A Semapa é um Grupo sólido acima da média nacional, com uma cultura moderna, que *dá e recebe*, o que faz com que seja um Grupo de excelência.

Capital Inovação / I&D - Variáveis (Investimento em TIC; Compra de licenças, patentes; Actividades para aumentar o conhecimento; Colaboração com Universidades / Politécnicos.

Questão 8: O investimento realizado pela empresa em TIC, licenças, patentes, e projectos de Investigação & Desenvolvimento (I&D), assim como a colaboração com Universidades e Politécnicos está patente num processo de gestão do conhecimento como inovação empresarial?

R: O Grupo tem diversos projectos de I&D e são feitos investimentos significativos em TIC, para além disso, também possui licenças e patentes. Em 2005 o Grupo adquiriu a empresa Portucel que produz entre outras, a marca de papel "Navigator", o valor das marcas, das licenças e patentes aparece reflectido nas DF. O grupo facilita a colaboração com Politécnicos e Universidades fomentando uma política de negócios inovadora que construiu uma base doméstica sólida e como todas as grandes empresas o passo seguinte será sem dúvida a Internacionalização.

ENTREVISTA - GRUPO MEDIA CAPITAL

Técnica de Recursos Humanos

1 - Capital Humano / Variáveis (Aumentar as competências; Transmissão da cultura da empresa; Motivação e reconhecimento; Política de recrutamento; Experiência profissional.)

Questão 1: Como é que a organização procede para transmitir uma cultura organizacional na qual o reconhecimento e a aquisição de competências funcionem como um factor de motivação para os colaboradores e a experiência profissional adquirida seja um dos principais critérios adoptados face à política de recrutamento?

SM: Essa cultura começa a ser transmitida na Sessão de Acolhimento a que vão todos os colaboradores que entram no GMC. Todos os anos são feitos levantamentos de necessidade de formação a todos os colaboradores para que possamos traçar planos individuais de desenvolvimento.

Capital Humano / Variáveis (Gestão do talento; Gestão do desempenho; Comportamento face aos clientes; Formação profissional)

Questão 2: A estratégia delineada pelos líderes contempla a gestão do talento e do desempenho dos colaboradores face aos clientes e quando necessário existe um programa de formação profissional no sentido de aferir os procedimentos às necessidades da envolvente?

SM: O Plano de formação é feito todos os anos e vai sendo ajustado à medida das necessidades.

Capital Humano / variáveis (Objectivos; Competências; conhecimento; eficácia dos colaboradores; reconhecimento do mérito; transmissão do Know – How; Áreas a serem avaliadas; corrigir não conformidade; Indicadores de desempenho – financeiros / não financeiros;

Questão 3: No processo de avaliação de desempenho planeado pela organização, a selecção dos indicadores de desempenho considera os recursos intangíveis utilizados para a obtenção dos

objectivos, assim como a existência de padrões para comparação, de modo a possibilitar corrigir o que não está em conformidade?

SM: Sim

2 - Capital Organizacional - Variáveis (Cultura da empresa; Aprendizagem; Processos de mudança; Desenvolvimento dos Recursos Humanos; Orientação para o cliente no sentido das suas necessidades)

Questão 4: A cultura da empresa face aos processos de mudança incentiva o desenvolvimento dos recursos humanos no que concerne à partilha da informação e do conhecimento, de modo a que a obtenção dessas competências sejam orientadas para a satisfação das necessidades dos clientes?

SM: Sim. O Grupo Media Capital organiza encontros de quadros para fomentar as sinergias das diversas empresas do Grupo e a partilha de conhecimentos.

Capital Organizacional - Variáveis (Política de qualidade; Estratégia delineada em função da missão da empresa; Política de internacionalização; Imagem da empresa; Canais de distribuição)

Questão 5: Na missão da empresa está projectada uma estratégia na qual a política de qualidade e a eficácia dos canais de distribuição funcionem como imagem de marca e contribuem para uma possível política de internacionalização do negócio?

SM: Sim

3 - Capital Relacional - Variáveis (Relacionamento com os clientes; Fornecedores; Consultores Externos / Stakeholders; Parcerias.)

Questão 6: O relacionamento com os clientes, fornecedores, consultores externos e restantes Stakeholders está direccionado para a produção de bens/serviços de excelência contribuindo para o sucesso da empresa e aumento da quota de mercado?

SM: Sim

4 - Capital Inovação / I&D - Variáveis (Criatividade dos colaboradores; Know – How adquirido pela empresa; Vantagem competitiva; Protecção da propriedade intelectual; Introdução no mercado de bens/serviços novos ou melhorados.)

Questão 7: Nos processos de inovação de bens/serviços a estratégia contempla a criatividade dos colaboradores em conjunto com o Know – How adquirido pela empresa de modo a proteger a propriedade intelectual e a criar vantagens competitivas?

SM: Em algumas unidades de negócio

Capital Inovação / I&D - Variáveis (Investimento em TIC; Compra de licenças, patentes; Actividades para aumentar o conhecimento; Colaboração com Universidades / Politécnicos.

Questão 8: O investimento realizado pela empresa em TIC, licenças, patentes, e projectos de Investigação & Desenvolvimento (I&D), assim como a colaboração com Universidades e Politécnicos está patente num processo de gestão do conhecimento como inovação empresarial?

SM: Não é prioritário no GMC.

Setúbal, 11 de Maio de 2010

Hélder Fernando Rodrigues Mendes Fialho