

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO  
DE LISBOA



**O conhecimento e inovação como factor de sucesso de  
uma organização – O caso Sport Lisboa e Benfica**

---

João Ricardo Rodrigues Cachão

Lisboa, Fevereiro de 2014



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

O conhecimento e inovação como factor de sucesso de uma  
organização – O caso Sport Lisboa e Benfica

João Ricardo Rodrigues Cachão

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Doutor José Duarte Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ Especialista Carlos da Silva Nunes

Arguente \_\_\_\_\_ Especialista Arménio Fernandes Breia

Vogal \_\_\_\_\_ Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Fevereiro de 2014

## **Dedicatória**

*Aos meus pais,*

*Fernando Cachão e Maria Rodrigues*

*À minha namorada e amiga,*

*Soraia Pires*

## **Agradecimentos**

Desejo agradecer aos meus pais que foram sempre o meu grande apoio e contribuíram para o ingresso neste Mestrado.

À minha namorada que sempre me apoiou e deu suporte para os mais variadíssimos obstáculos que foram surgindo ao longo da minha vida académica superior.

Agradeço a todos os meus colegas e amigos de curso Carolina, Ivo e Guilherme que de certa forma me ajudaram e contribuíram para o meu sucesso académico.

Um agradecimento especial para o meu professor Orientador **José Moleiro Martins** pela sua orientação, disponibilidade e motivação que me facultou.

Ao I.S.C.A.L. – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, pela possibilidade de aprender com qualidade todos os ensinamentos necessários para o meu futuro profissional.

De uma forma geral, quero também agradecer a todos os professores com quem tive a sorte de aprender e aumentar o meu conhecimento para a conclusão deste Mestrado.

## Resumo

A competitividade empresarial vivida nos dias que correm influencia as acções tomadas pelas organizações em todos os níveis da sua estrutura. Esta turbulência nos negócios promoveu alterações significativas nos modelos de gestão de negócios. Resultado disso, as empresas passaram a atribuir maior importância ao capital humano presente em cada nível de gestão, visto ser considerado uma vantagem competitiva de longo prazo para as empresas.

O conhecimento tem de ser construído a partir da própria cultura organizacional da empresa. Deve ser dada maior ênfase à capacidade de inovação, criação de valor e adaptação à mudança (dinamismo empresarial). As diferentes experiências pessoais de cada indivíduo influenciam o seu conhecimento tácito, difícil de copiar, senão através de um contexto partilhado e outros factores subjacentes. O trabalho de equipa aliado ao conhecimento favorece as *Learning Organization* na procura e desenvolvimento de novo conhecimento.

Exprimir toda a criatividade e conhecimento no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos por parte dos indivíduos, com o intuito de estar na vanguarda dos acontecimentos e obter sustentabilidade, está dependente de variadíssimos factores externos e internos ao processo de inovação.

Após a realização de um estudo descritivo numa empresa nacional, foi possível verificar a importância atribuída pela mesma ao seu capital intelectual e, de que forma são garante de uma vantagem competitiva. Procurou-se fazer a ligação entre a revisão da literatura e esta análise de estudo descritivo.

**Palavras-chave:** Conhecimento, Inovação, Vantagem competitiva, Sustentabilidade, Gestão, Capital Intelectual, Conhecimento Tácito, Conhecimento Explícito.

Algumas das Bases dados pesquisadas: B-on, Google Académico, Cloud, Emerald.

## Abstract

Corporate competitiveness lived these days influences the actions taken by organizations at all levels of its structure. This turbulence promoted significant changes in business models in business management. Result, companies started to attach greater importance to human capital present at every level of management, as it is considered a long-term competitive advantage for companies.

The knowledge has to be built from the organizational culture of the company itself. Greater emphasis on the ability to innovate, create value, and adapt to change (entrepreneurial dynamism) should be given. The different personal experiences of each individual influence their tacit knowledge, difficult to copy, but through a shared context and other underlying factors. Teamwork combined with knowledge favors the Learning Organization in the search and development of new knowledge.

Express all the creativity and knowledge to develop new products, processes or services by individuals, in order to be at the forefront of events and get sustainability is dependent on numerous different external and internal factors in the innovation process.

After conducting a descriptive study of a national company, was possible check the importance attached by the company in intellectual capital and how it is to guarantee a competitive edge. We tried to make the connection between the literature review and analysis of this descriptive study.

**Keywords:** Knowledge, Innovation, Competitive Advantage, Sustainability, Management, Intellectual Capital, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge.

Some of the searched data bases: B-on, Google Scholar, Cloud, Emerald

# Índice

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 TEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO .....	1
1.2 OBJECTIVOS .....	3
1.3 ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	3
1.4 METODOLOGIA .....	8
1.5 MOTIVO DA ESCOLHA DO TEMA.....	9
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	10
2.1.1 Termos em definição: inovação vs invenção .....	10
2.1.1.1 Informação vs Conhecimento .....	10
2.1.2 Conhecimento.....	11
2.1.3 Tipos de Conhecimento: tácito e explícito.....	13
2.1.4 O caso das <i>Learning Organization</i> .....	14
2.1.5 Criação de Conhecimento .....	16
2.1.5.1 <i>Ba</i> : Espaço para criação de conhecimento .....	17
2.1.5.2 Processo SECI .....	19
2.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO .....	22
2.2.1 Termos em definição: inovação vs invenção .....	22
2.2.1.1 Invenção vs Inovação .....	22
2.2.2 Liderança facilitadora da inovação .....	23
2.2.3 Cultura organizacional .....	25
2.2.4 Fatores que influenciam a inovação.....	26
2.2.5 Ciclo de vida de um produto.....	28
2.2.6 Tipo de inovação.....	30
2.2.7 Efeito da Inovação .....	32
2.2.8 Futuro das Organizações.....	33
2.2.8.1 Sustentabilidade: <i>Triple BottomLine</i> .....	33
2.2.8.2 Ética e sustentabilidade nos negócios .....	35
2.2.8.3 Factor humano .....	36
2.3 RESUMO DA REVISÃO DA LITERATURA .....	38
<b>3. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>44</b>
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>45</b>
4.1 INTRODUÇÃO .....	45
4.2 RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS .....	45

4.3 MÉTODO .....	47
<b>5. MÉTODO DESCRITIVO APLICADO AO SPORT LISBOA E BENFICA .....</b>	<b>50</b>
5.1 INTRODUÇÃO .....	50
5.2 APRESENTAÇÃO DO GRUPO SPORT LISBOA E BENFICA .....	51
5.3 ESTRUTURA DO GRUPO .....	53
5.4 RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	54
5.4.1 Conhecimento: factor-chave no Sport Lisboa e Benfica.....	54
5.4.2 Condições para inovar .....	57
5.4.3 <i>Superbrand</i> Benfica .....	59
5.4.4 Acções que potenciam a Sustentabilidade .....	62
5.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	67
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
6.1 CONCLUSÃO.....	69
6.2 LIMITAÇÕES AO ESTUDO.....	71
6.3 PROPOSTA DE ESTUDOS FUTUROS.....	72
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>73</b>

# Índice de Figuras

<b>Figura 2.1</b> - Bases do Conhecimento.....	12
<b>Figura 2.2</b> - Processo de aprendizagem.....	15
<b>Figura 2.3</b> - Os quatro tipos de <i>Ba</i> .....	19
<b>Figura 2.4</b> - Processo espiral SECI.....	20
<b>Figura 2.5</b> - Inovação – vantagem competitiva.....	23
<b>Figura 2.6</b> - Processo de organização inovadora.....	24
<b>Figura 2.7</b> - Factores que influenciam uma estrutura inovadora.....	27
<b>Figura 2.8</b> - Ciclo de vida do Produto.....	30
<b>Figura 2.9</b> - <i>Triple Bottom Line</i> .....	34
<b>Figura 5.1</b> - Evolução histórica dos símbolos do Sport Lisboa e Benfica.....	51
<b>Figura 5.2</b> - Complexo desportivo do Sport Lisboa e Benfica.....	52
<b>Figura 5.3</b> - Estrutura do Grupo Sport Lisboa e Benfica.....	53
<b>Figura 5.4</b> - Nível de escolarização dos colaboradores do Sport Lisboa e Benfica.....	55
<b>Figura 5.5</b> - Estrutura de rendimentos operacionais no 1º semestre 2013/2014.....	61

# 1. Introdução

Este capítulo de Introdução contextualiza o tema da investigação. São apresentados os problemas que dão origem à sua consequente pesquisa, seus objectivos, justificação da sua importância, metodologia proposta e motivos da escolha do tema para a Dissertação.

## 1.1 Temática da Investigação

Todos os dias, a capacidade das empresas em superar os novos desafios é posta em causa com a sucessiva criação de novos produtos, serviços e processos, por todo um conjunto de diferentes organizações. Estas sucessivas modificações presentes nos quatro cantos do mundo pareceram-me uma matéria interessante para investigar o que se modificou ao longo dos últimos anos, nomeadamente ao nível dos recursos necessários para o sucesso empresarial. Como tal, o tema escolhido para a Dissertação de Mestrado é “O Conhecimento e Inovação como factor de sucesso de uma organização – Caso Sport Lisboa e Benfica”.

Como já foi anteriormente mencionado, a actual sociedade está em constante mudança e como tal, os *stakeholders* têm de ter capacidade para se adaptar a novas realidades. As ferramentas utilizadas por qualquer sociedade na obtenção do sucesso são cada vez mais diversas e evoluídas. Todos os dias é posta em causa essa mesma capacidade de adaptação e gestão de recursos afectos à sociedade em geral. Na visão de Donário (2009:7), «O Homem vive num mundo de escassez. E tudo tem um custo. A actividade económica é um constante esforço de adaptação a fim de se obterem os bens necessários à satisfação das necessidades ilimitadas do homem».

Outrora, os recursos financeiros eram a principal ferramenta para garantir uma boa gestão de uma dada empresa. Com a evolução dos tempos, outros recursos se emanciparam e tornaram-se o principal recurso para obtenção de uma vantagem competitiva. O capital intelectual é agora a principal ferramenta de apoio à gestão para

garantir vantagens competitivas. Na visão de Martins (2010), o activo mais importante para uma organização é o conhecimento, particularmente em ambientes competitivos.

Os problemas surgem diariamente no quotidiano de uma organização e exige capacidade de adaptação para enfrentar essas novas realidades, assim como, uma resposta ou solução que vá de encontro à estratégia da organização. Existe a necessidade de manter uma melhoria contínua na sua actividade empresarial, através da proactividade dos indivíduos e desenvolvimento de novo conhecimento para resolver os obstáculos que vão surgindo.

A cultura de inovação não surge de qualquer maneira, é preciso existir uma cultura empresarial *open mind*, ou seja, a criatividade e adaptabilidade empresarial tem de ser uma constante nos diferentes níveis de gestão. A partilha de informação ou conhecimento pode ser um mecanismo para criar mais-valias para uma organização.

A gestão do conhecimento passou a ser muito importante para o sucesso das organizações, e uma característica relevante do próprio conhecimento é a sua difícil imitabilidade e difícil negociação. Cada indivíduo contribui para a cultura organizacional à sua maneira, de acordo com a sua formação académica, valores, ideais, experiência profissional, entre outros factores.

De acordo com o Livro Verde sobre a Inovação (1995) a inovação desempenha variadíssimos papéis, mas numa perspectiva de longo prazo promove objectivos ambiciosos para as empresas. A cultura organizacional envolve todos os colaboradores e alguns factores fazem parte deste processo de criação de ambiente interno propício à inovação, tais como:

- uma visão de longo prazo;
- capacidade de anteceder novas tendências de mercado;
- gosto pelo risco;
- cooperação interna com visão pelo todo entre os diferentes departamentos;
- Implicação de toda a empresa no processo de mudança.

Ao longo das últimas décadas, a importância da capacidade de inovação, por parte das organizações, tem se revelado decisivo e fulcral para a sustentabilidade das mesmas. Segundo Robert e Cordeiro (1997:33), «As organizações mais prósperas desenvolveram um processo para gerir a mudança numa base contínua, com vista a gerar uma corrente constante de novos conceitos de produtos e mercados». A sustentabilidade económica

depende (quase) exclusivamente da junção entre conhecimento e inovação, as próprias organizações têm cada vez maior percepção para a importância do capital intelectual.

## **1.2 Objectivos**

Tendo em conta a importância da Gestão do Conhecimento e Inovação para a competitividade empresarial, o objectivo desta Dissertação de Mestrado é investigar e analisar todas as matérias relevantes e importantes na influência deste tema nos tempos modernos. Depois, pegar numa organização que se enquadre nestes requisitos investigados e analisar (objecto de estudo) de que forma é gerido o Conhecimento e Inovação e identificar os principais factores organizacionais que contribuem para este estudo.

A investigação por mim efectuada situa-se na área da Gestão do Conhecimento e da Inovação num contexto empresarial e tem por objecto a gestão do capital intelectual dos indivíduos. Pretende-se aplicar a teoria organizacional do conhecimento e inovação através de um estudo descritivo sobre uma empresa nacional, onde se irá testar se a aliança entre conhecimento e inovação contribui de certa forma, para o sucesso da organização, assim como, verificar se existe um ambiente propício à proactividade dos seus colaboradores e aplicar a sua criatividade na resolução de problemas na melhoria contínua.

A escolha desta empresa tem que ver com o facto de esta possuir características que indicam a existência de Gestão do Conhecimento e Inovação, pois promovem um contexto partilhado para todos os seus colaboradores e são lhes disponibilizados os recursos, tecnologias e suporte organizacional necessários para desenvolvimento destas competências.

## **1.3 Enquadramento Teórico**

A globalização é um fenómeno que influencia cada vez mais a longevidade de uma qualquer sociedade. O tecido empresarial tem de ser altamente competitivo e dinâmico para de forma continuada obter sucessivos proveitos. As constantes alterações económicas verificadas em todo o globo são entraves à sustentabilidade económica das empresas, principalmente aquelas de cariz mais arcaico, com um *ADN* de gestão mais tradicional.

O mercado em que qualquer empresa se insere tem um prazo de validade, a não ser que seja um mercado com características monopolistas. Uma empresa que não tenha concorrência tem uma posição competitiva confortável, mas na economia global apenas os monopolistas gozam de tal estatuto.

Para conseguir obter aquela posição (de forma temporária) é fundamental para uma empresa distinguir-se dos seus atuais concorrentes de mercado em que está inserido, controlando-o através da criação de novos produtos, serviços ou processos pois permitirá estar na vanguarda dos acontecimentos.

O desenvolvimento de novas tecnologias, nomeadamente as tecnologias de comunicação e informação, permite trocar conhecimento entre os indivíduos de uma forma bastante mais rápida e eficaz. O conhecimento circula pelo mundo com grande velocidade e em maior quantidade. Qualquer indivíduo tem acesso a uma gama diferente de captação de conhecimento e a sua transmissão é bem mais rápida. Por outro lado, a facilidade em obter informação e conhecimento também potenciou a competitividade empresarial vivida nos nossos dias.

Foi a partir da dificuldade de diferenciação face aos demais concorrentes, que as empresas começaram a valorizar um activo que até então era subvalorizado. O capital intelectual é agora considerado a nova riqueza das organizações. A vantagem competitiva que todas as empresas buscam, está na gestão eficiente do conhecimento obtido pelos diversos colaboradores. Na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), são os indivíduos que têm a capacidade de criar conhecimento e torna-se importante que as organizações estimulem as actividades criadoras de conhecimento, assim como criar um contexto apropriado para estas mesmas actividades. Cada indivíduo obtém o conhecimento de diversas formas, entre as quais: formação académica, experiência, informação, crenças, valores ou ideais. Graças a isto existem alguns factores que irão impossibilitar a transacção de conhecimento.

Como já foi referido anteriormente, o ambiente acelerado vivido pela actual sociedade potencia a procura de novos meios para alcançar uma vantagem competitiva. São as empresas que têm o papel de potencializar o conhecimento (de cada colaborador) continuamente, isto se quiserem perpetuar se no longo tempo. O contexto favorável à criação e partilha de conhecimento organizacional é fulcral para a continuidade do sucesso empresarial. Na visão de Martins (2010), as interações vividas entre os indivíduos e entre eles e o ambiente que os rodeia, propicia a criação de conhecimento, sendo este um processo unicamente humano. Este espaço de partilha denominado *Ba* tanto pode ser físico, como mental ou mesmo uma combinação destes. A interação entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito (conversão de conhecimento) desenvolve o processo de criação de conhecimento, por meios humanos, na qual, estes dois tipos de conhecimento desenvolvem-se tanto em qualidade como quantidade. É através da espiral SECI que todo este processo social se desenvolve (Martins, 2010).

Existem muitas organizações que não foram capazes de acompanhar o ritmo alucinante vivido no mundo dos negócios. Se no passado eram exemplo de sucesso para outras empresas, nos dias que correm não conseguem acompanhar a intensidade vivida nos mercados, acabando por falir. Muitas são as razões que suscitam esse fim, mas aquele que quero evidenciar tem que ver com a dificuldade de continuar a inovar ou a aprender (disseminar o conhecimento). As denominadas *Learning Organization* são o futuro das organizações. Caracterizam-se pela facilidade de adaptação e resolução a novos obstáculos que por aí apareçam. Para os processos de mudança existe sempre o envolvimento de todos os colaboradores, com o intuito de melhorar de forma continua.

Inovação. As empresas devem estar preparadas para aquilo que o futuro lhes reserva, estar na vanguarda dos acontecimentos e talvez a melhor maneira seja mesmo adoptar uma estratégia inovadora. A inovação é parte integrante do quotidiano empresarial e pode ser a chave de sustentabilidade de uma empresa. Segundo Dantas e Moreira (2011:1) «A evolução da empresa é uma condição *sine qua non* para alcançar sucesso competitivo nos dias que correm. A pressão competitiva é de tal forma elevada que tanto os produtos como os processos têm um ciclo de vida mais curto».

A cultura organizacional interna e outros fatores exógenos à empresa influenciam de forma negativa/positiva o sucesso da mesma, nomeadamente:

- As competências pessoais dos gestores (grau académico, experiência no ramo);
- Planificação no médio e longo prazo dos objetivos a alcançar;
- Dificuldade de financiamento;
- Conjetura económica;
- Políticas fiscais;
- Sector de mercado.

O facto de ser uma empresa inovadora por si só torna-se insuficiente, pois é necessário aliar inovação à mudança para que a empresa não fique agarrada ao sucesso dos seus produtos atuais no mercado e busque sair da sua zona de conforto. Para Robert e Cordeiro (1997:33) «A mudança é a *matéria-prima* da inovação. Não é possível haver mudança sem inovação».

A continuidade deste processo de inovação constante depende muitas vezes da estratégia adotada pelos seus gestores, pois estes têm a particularidade de responsabilidade para introdução de uma prática contínua e repetida de inovação no seio da empresa. A própria cultura organizacional é preponderante para uma organização dita inovadora, pois a sua estrutura organizacional tem de ser caracterizada por um apoio e favorecimento, na generalidade da hierarquia laboral, à política de inovação. Depois de existir continuidade do processo de inovação, permitirá aperfeiçoar os processos e evitar erros que possam alterar o percurso da empresa desfavoravelmente. Na visão de Robert e Cordeiro (1997:33) o sucesso empresarial depende de,

[u]m processo sistemático e deliberado que permite a criação e a introdução de novos produtos e que, nas organizações com maior sucesso, esse processo tem sido praticado de forma consciente, ao passo que as organizações menos bem sucedidas pensam que tal é um acontecimento que depende da «sorte», ou do «chefe».

Os produtos tornam-se obsoletos como da noite para o dia e também eles têm um ciclo de vida, desde a concepção até ao declínio. Alguns factores influenciam o tamanho do seu ciclo de vida, tais como: novas tecnologias, processos, redes sociais, internalização, *benchmarking*, meios de comunicação, entre outros. A introdução no mercado caracteriza-se pela dificuldade de evolução nas vendas. Na 2ª e 3ª fase do ciclo (crescimento e maturação, respectivamente) as vendas evoluem bastante e é ganho

quota de mercado, mas a concorrência também aumenta. Por fim tem-se a última fase, denominada de declínio. Nesta fase do ciclo de vida do produto, mercado começa a dar indicações de estagnação e a rentabilidade diminui consideravelmente. É importante nesta fase que as organizações procurem novas soluções e se adequem às novas exigências de mercado.

Depois de se adotar uma cultura organizacional inovadora e de se perceber que o produto, serviço ou processo está em desuso, torna-se necessário proceder a uma adequada inovação, de acordo com aquilo que se pretende. Definir qual o tipo de inovação adequado para obter a vantagem competitiva mais rentável é o passo seguinte. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) escolher entre inovação incremental ou inovação radical tem muito que ver com o risco associado a cada tipo de inovação. Quando se refere a inovação incremental, significa que se está a partir de algo conhecido e que é aperfeiçoada. Por outro lado, temos a inovação radical caracterizada pela incerteza que tende a aumentar até se chegar a um ponto onde não é possível ter uma ideia daquilo que se está a desenvolver. No entanto, se uma inovação incremental é para um tipo de empresa ou mercado, para outras essa mesma inovação pode ser radical.

A sustentabilidade económica e financeira de uma qualquer organização garante um futuro promissor. A gestão do conhecimento e inovação têm um papel preponderante no que toca a adquirir vantagens competitivas e a assegurar uma posição importante para as empresas no turbulento mundo dos negócios. Reduzir custos de produção/processos, crescimento de receita e quota de mercado, acesso a capital, reputação da marca e seu valor e o capital humano são alguns dos factores de sucesso para os negócios, segundo Batista, Cavalcanti e Fujihara (200?). É fundamental uma gestão transparente na sociedade actual, depois dos sucessivos escândalos financeiros que ocorreram durante todo o último século e princípio deste. Como tal, as empresas foram criando códigos de conduta moral para serem seguidos por todos os seus colaboradores, inclusive os de gestão de topo (Teixeira, 1998). Uma coisa é certa, o homem é aquele que toma as decisões e conclui-as através das suas acções. Assim, e salientando aquilo que já foi dito anteriormente, o capital intelectual é uma importante ferramenta para as organizações. A obtenção de vantagens competitivas na actual sociedade do conhecimento está dependente das capacidades dos indivíduos, que influenciará a *performance* da organização (Martins, 2010).

Conhecimento aliado à inovação são importantes formas de se obter vantagens competitivas e consequentemente, sustentabilidade económica.

## **1.4 Metodologia**

Para a realização desta Dissertação de Mestrado recorreu se a uma infindável bibliografia existente sobre esta matéria. Outras formas de pesquisa e investigação como artigos de jornais e revistas foram também analisados. Como já foi referido anteriormente algumas das bases de dados utilizadas foram as seguintes: B-on, Google Académico, Cloud, Emerald.

Recorreu se a um estudo descritivo para a resposta às questões de investigação, porque, entre outros factores, este permite avaliar a importância dada pela entidade ao conhecimento e inovação. A análise da informação prestada através de diversos Relatório & Contas do clube, entrevistas de representantes e artigos de jornais foram fundamentais para avaliar se a organização propícia um ambiente de partilha e criação de conhecimento e inovação. Além do mais, irão ser analisadas algumas demonstrações financeiras de modo a avaliar quão importante será inovação para a organização. O objectivo é perceber se realmente esta grande grupo empresarial desportivo nacional adopta métodos de gestão do conhecimento e inovação e, se a mesma, está consciente da possibilidade de o conhecimento e inovação possibilitarem a obtenção de vantagens competitivas.

Quanto à estrutura desta Dissertação de Mestrado tem se em primeiro lugar a introdução, seguido do desenvolvimento onde se desenvolve algumas questões importantes relacionadas com este tema. O estudo descritivo de um grande clube desportivo nacional começa com uma breve apresentação do clube, seguido da análise dos dados recolhidos e relacionamento entre estes mesmos dados e a literatura presente na investigação. Por fim, tem se a conclusão onde se procura o ajuste definitivo, baseado na análise de contexto de todo o estudo, informação e investigação.

## 1.5 Motivo da Escolha do tema

Tendo por base o contexto económico vivido actualmente, este tema tornou-se bastante oportuno para uma futura investigação. As necessidades da nossa sociedade existem em cada vez maior número e qualidade (exigência). O tema sobre inovação e conhecimento é referenciado por muitos autores como o ponto de viragem para o novo século. Ou seja, é a partir daqui que as empresas se devem orientar para o seu futuro sustentável.

O foco dessa investigação (como já foi referido anteriormente) passa por perceber quão importante será a Gestão do Conhecimento e da Inovação para as mais diversas sociedades, sendo que este pode ser um factor de sucesso ou um ponto de viragem entre elas. Cada segmento de mercado tem as suas características e como tal, também terá as suas próprias exigências, mas um factor que têm em comum e pretendo investigar, será a sua capacidade voluntária de aprender e criar novos produtos ou serviços ou ainda novos processos. Aumentar a base de conhecimento dos seus colaboradores e consequentemente inovar é aquilo que pretendo investigar e analisar (*a contrario sensu*), de forma a compreender, se realmente influencia o futuro de uma empresa.

Outro factor a ter em causa para o motivo que me levou a escolher este tema, tem a ver com o facto de que no período escolar, este Mestrado ter uma unidade curricular que foca sobretudo este tema e, impulsionou a minha vontade de querer investigar e aprender sobre o mesmo. Ficou facilitado desta forma a minha primeira abordagem ao tema, pois da minha parte já existia algum conhecimento sobre a Gestão do Conhecimento e da Inovação (no meio empresarial).

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1 Gestão do Conhecimento**

#### **2.1.1 Termos em definição: inovação vs invenção**

##### ***2.1.1.1 Informação vs Conhecimento***

Os termos de conhecimento e informação são geralmente empregues de forma alternada, mas também eles carecem de diferenças significativas para a sua correta utilização. Antes de compreender o conceito de conhecimento, é necessário perceber o conceito de informação. Segundo Martins (2010), a informação permite criar um novo ponto de vista para interpretar acontecimentos, tornando mais claros os significados que até à data não eram perceptíveis, além disso, a informação é um meio necessário para iniciar e formalizar o conhecimento.

À luz deste enquadramento importa salientar que a informação, de acordo com Martins (2010:17) é,

Um meio essencial para extrair e criar conhecimento, a informação torna-se conhecimento quando é interpretada por indivíduos num dado contexto e ancorada nas suas convicções e empenho [...] o conhecimento resulta da aplicação e do uso produtivo de informação.

Por outro lado, o conhecimento é o seguimento lógico da informação quando esta se envolve conjuntamente com a experiência e aprendizagem. Outro ponto a ter em causa para a transformação de informação em conhecimento está na necessidade de existir um contexto partilhado e específico, porque se assim não for, apenas será um fluxo de comunicação (Martins, 2010).

Toda a dinâmica humana num dado contexto com a aplicação de toda a aprendizagem, sabedoria, crenças e convicções pessoais perfazem a definição do termo conhecimento.

### **2.1.2 Conhecimento**

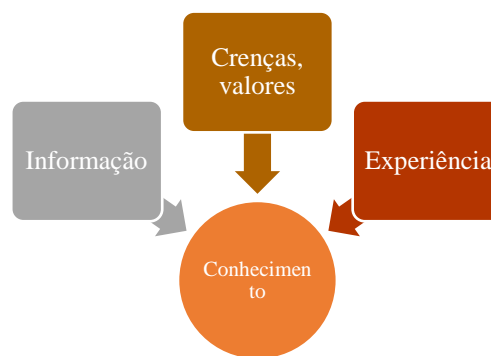
Ao longo dos anos assistiu-se ao desenvolver de novas práticas administrativas, com maior capacidade de adaptação às rápidas alterações verificadas na sociedade, resultantes de fenómenos mundiais como a globalização. As necessidades e recursos dos agentes económicos nos dias que correm são diferentes daquelas que existiam à décadas atrás, as mudanças cada vez mais rápidas e os desafios mais exigentes. A intensidade e velocidade da informação propicia mudanças constantes no tecido empresarial, e torna-se essencial que a informação seja adquirida a um ritmo mais rápido, de acordo com Gould (2012).

Foram várias as pesquisas e estudos sobre o comportamento dos mercados e vários os autores que defendem os seus diferentes pontos de vista. Enquanto no passado existia uma maior preocupação em saber gerir os ativos tangíveis e potencializá-los de forma a exprimir o sucesso económico de uma dada empresa, atualmente, a preocupação com outros fatores como o capital humano são uma constante nas organizações de sucesso (Martins, 2010). O próprio Homem, quando qualificado, consegue tornar por maior período de tempo uma empresa competitiva. De acordo com Serrano e Fialho (2005:6) o conhecimento é uma das chaves do sucesso empresarial pois estes referem que,

[a] capacidade de as organizações explorarem os seus bens intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que a capacidade de investir e gerir os seus bens físicos. Num mercado instável, dominado por incertezas e mudanças, onde a tecnologia evolui de uma forma sem precedentes, os concorrentes multiplicam-se e os produtos e serviços tornam-se rapidamente obsoletos, as organizações de sucesso caracterizam-se pela sua capacidade de criar, partilhar, incorporar e integrar o conhecimento de forma consistente.

Este novo paradigma da sociedade influencia a forma como os *stakeholders* pensam e agem enquanto agentes económicos. A própria organização estrutural das organizações está mais focada sobre os recursos humanos e a sua potencialidade como impulsionadores da estratégia económica a alcançar, com o intuito de obter sustentabilidade. O ambiente interno é caracterizado por uma gestão participativa de todos os elementos que constituem a estrutura organizacional da organização, envolvendo a sua participação na tomada de decisões críticas ao negócio.

O conhecimento é gerado através de vários fatores como a informação, experiência e os dados, como se pode observar na Figura 2.1. A relação entre estes mesmos fatores potencia a geração do conhecimento, pois existe uma interpretação, reflexão e resumo dos mesmos. De acordo com Martins (2010), a informação altera o conhecimento que existia até então sobre um dado tema/situação e o fluxo de novos significados proporcionando um novo ponto de vista sobre os dados e acontecimentos existentes.



**Figura 2.1:** Bases do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento passou a ser uma obrigação para as atuais organizações caso queiram ter resultados positivos, assim como um bom cumprimento dos seus colaboradores nas tarefas diárias. O Manual de Oslo (2005) refere que «A gestão do conhecimento envolve as actividades relativas à apreensão, ao uso e ao compartilhamento de conhecimentos pela organização».

Todos os mecanismos necessários para uma actividade são a base do conhecimento essencial para aquilo que constitui uma empresa (produtos, processos e mercados). A utilização do conhecimento já adquirido e a busca por novo conhecimento é fundamental para gerir uma organização, sendo que a existência de uma estrutura

organizacional focada na gestão do conhecimento pode melhorar o desempenho competitivo e a posterior capacidade da empresa para inovar (Manual de Oslo, 2005). A capacidade de gerir as pessoas com vista a estas contribuírem de forma positiva no desenrolar da atividade da organização, não está ao alcance de qualquer sociedade.

### **2.1.3 Tipos de Conhecimento: tácito e explícito**

A definição de conhecimento é uma configuração sempre em mudança na atual sociedade, com diferentes alterações de informação, valores, padrões, tecnologias e experiências. Esta mesma evolução acontece através de constantes intercâmbios entre o ambiente interno (organização) e externo (sociedade em geral). Cada indivíduo tem ao longo da sua vida ativa diferentes vivências, formações académicas e experiências profissionais. Em cada uma destas situações absorve informação e aplica a, muitas vezes de fácil verbalização. A gestão do conhecimento tem duas definições muito abordadas pelos teóricos desta matéria, nomeadamente o conhecimento explícito e tácito.

Qualquer ser humano tem as suas próprias características físicas e psicológicas vincadas na sua personalidade. O seu percurso académico, profissional e social perfaz a sua maneira de pensar e as suas diferentes *skills*. Quando se fala em conhecimento tácito tem de ser compreendido que este é «subtil e pessoal. Fica armazenado no cérebro humano [...] não depende da repetição da experiência», de acordo com Serrano e Fialho (2005:54). Não existe formalização e ensino para o conhecimento tácito, sendo este composto por experiências (sociais), certas aptidões técnicas e algum *know-how* adquirido pessoalmente, saberes únicos que não são possíveis de transmitir verbalmente. Na visão de Serrano e Fialho (2005), este conhecimento é fundamental para criar vantagens competitivas e sustentáveis face à concorrência, na medida em que este conhecimento está associado aos indivíduos que compõem a estrutura organizacional de uma organização, impedindo os demais concorrentes de mercado copiar este conhecimento. Este pode ser o elemento chave de sucesso de uma empresa.

Quando é possível transmitir o conhecimento através de linguagem formal (oral/escrita) está se na presença do conhecimento explícito. Por outras palavras e segundo Martins

(2010), o conhecimento codificado ou conhecimento explícito, é aquele que pode ser gravado e, ao mesmo tempo, transmitido através de escrita, ferramentas, palestras, entre outros. A facilidade em transmitir este tipo de conhecimento é uma importante característica que lhe está subjacente. A troca de conhecimento explícito através do diálogo com os clientes/fornecedores é mais fácil o que possibilita a partilha de conhecimento entre os mesmos (exteriorização).

Independentemente da origem do conhecimento, nos dias que correm esta é uma vantagem competitiva sustentável entre as organizações. Alguns autores como Serrano e Fialho (2005:81) defendem que,

O grande diferencial competitivo entre as organizações, e com tendência para intensificar-se, como padrão para o século vinte e um, passou a ser o trabalhador intelectual, aquele que é capaz de transformar uma realidade em algo que contribua para o alcance dos objetivos das organizações [...] é o instrumento mais importante e delicado nas novas estratégias de gestão de recursos humanos.

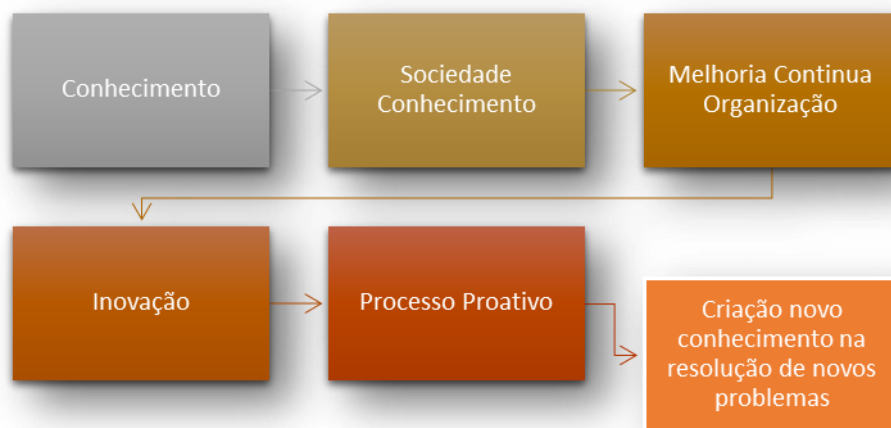
Mas, além do capital intelectual de uma empresa é necessário tomar em consideração que é preciso existir um elo de ligação entre os processos. As tecnologias de informação e comunicação são indispensáveis para uma boa aplicação da gestão do conhecimento.

#### **2.1.4 O caso das *Learning Organization***

A economia global tem assistido a uma evolução cada vez mais rápida e diversa por meio de todos os agentes económicos, fenómeno este que influencia a competitividade. A facilidade na cópia de processos de fabrico ou práticas de gestão são nos dias que correm um problema para a maioria das empresas. Como já foi dito anteriormente, o conhecimento e a partilha do mesmo afigura-se como uma ferramenta imprescindível para o sucesso empresarial, constituindo desde logo como uma vantagem competitiva sustentável.

A exigência é cada vez maior para aquelas organizações que estão em constante expansão, pois a capacidade de criar no futuro exige uma mudança fundamental de adaptação e compreensão entre todos os colaboradores face a possíveis alterações de estratégia da empresa.

Segundo Senge (2000) em entrevista a Reincke, as organizações capazes de aprender de modo contínuo e que por sua vez, também permitem mudanças contínuas são denominadas de *Learning Organization*. Decorre de uma coordenação sistemática de processos, tecnologia e colaboradores através da estrutura organizacional (partilha, criação e aplicação do conhecimento), pois toda a organização tem de ter como enfoque a partilha e criação de conhecimento. Diversos autores como Spreitzer e Porath (2012) defendem uma aprendizagem contínua para as organizações, em particular para os colaboradores, pois justifica vantagens técnicas e melhoria das habilidades como peritos. O facto de crescer com constante aprendizagem implica novos conhecimentos e habilidades e, proporciona aos colaboradores vontade contínua em aprender.



**Figura 2.2:** Processo de aprendizagem.

O grande objetivo destas organizações passa pela capacidade de melhorar continuamente o processo de produção/operativo através do envolvimento e compromisso de todos os colaboradores no processo de mudança, na visão de Senge (2000) em entrevista a Reincke.

Para existir o envolvimento de todos os colaboradores na estratégia da empresa é necessário uma liderança capaz de atrair o compromisso voluntário dos colaboradores e autonomia operativa (liberdade de iniciativa individual). Este tipo de organização tem maior propensão a ultrapassar obstáculos que possam impedir a sustentabilidade económica. Através da observação da Figura 2.2, é possível constatar o ciclo de aprendizagem capaz de criar novo conhecimento para fazer face a diferentes obstáculos.

A proposta de *Learning Organization* é resultado da convergência de cinco disciplinas, que não é nada mais que um conjunto de princípios e ações, na qual os colaboradores abordam diariamente nas suas atividades, segundo Eyng (2006):

1. Visão sistémica – organização como um sistema dinâmico;
2. Domínio pessoal – expansão de conhecimento, objetivos e focagem nas suas energias;
3. Modelos mentais – assimilação dos modelos mentais;
4. Visão partilhada – generalização organizacional para um mesmo objetivo (entre partes para um todo);
5. Aprendizagem em grupo – visão partilhada, foco no grupo.

O funcionamento das organizações como um todo, ou seja, em grupo é fundamental para aprender estas cinco disciplinas. O raciocínio em equipa que afetará toda a organização e proporcionará sanar as deficiências de aprendizagem, começando pela sua identificação e posterior aplicação (desenvolvimento de novas disciplinas).

### **2.1.5 Criação de Conhecimento**

O ambiente de hipercompetição vivido pelas organizações promove a procura de meios para alcançar vantagens competitivas sobre os principais concorrentes. A forma de atuar da empresa, assim como as estratégias adotadas pela administração são influenciadas por este fenómeno da competitividade.

Na visão de Martins (2010) a entidade criadora de conhecimento são as empresas, na qual têm a capacidade de criar e utilizar o conhecimento em prol da mesma, obtendo desta forma uma vantagem competitiva sustentável. É através da ação humana que

existe a criação de conhecimento, pois os indivíduos interagem entre si e o meio em que estão envolvidos.

O mesmo autor refere (*ibid.*) ainda que o funcionamento do mercado do conhecimento influencia a criação de conhecimento por parte da empresa, visto que existem essencialmente três razões que impossibilitam a sua transação, nomeadamente:

- Custo de transação do conhecimento elevada (incerteza quanto aos resultados);
- Conhecimento tácito não é transferível sem o acompanhamento de pessoal técnico (quem detém o conhecimento tácito);
- Benefício de externalidades por terceiros (acesso e utilização livre).

O processo de criação de conhecimento, como anteriormente dito, exige uma continuidade processual sistemática por parte dos indivíduos e o seu ambiente e, ultrapassa o até então conhecido em direção aquilo que será novo conhecimento, por acesso a um novo contexto.

A questão que se coloca é como facilitar o contexto favorável à criação e partilha de conhecimento. Alguns autores como Nonaka e Takeuchi (2008) defendem que as condições favoráveis para a criação e partilha de conhecimento organizacional passam pelo processo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), e necessitam de um contexto físico, virtual e mental denominado *Ba*.

#### ***2.1.5.1 Ba: Espaço para criação de conhecimento***

Uma organização tem o potencial social de criação e transferência de conhecimento para a qual está intrinsecamente associado a existência de um contexto partilhado (designado por *ba*). A fim de explicitar este termo e de acordo com Martins (2010:39),

[o] processo de criação de conhecimento tem necessariamente um contexto específico nos termos de quem e como participa, em que a criação e a renovação do *ba* fornecem a energia, qualidade e lugar para efectuar as «conversões» individuais e para avançar ao longo da espiral de conhecimento.

Quando se referencia que existe um espaço e tempo associado ao termo *ba*, não significa obrigatoriamente um espaço físico (escritório, espaço de negócio), porque também pode ser um espaço virtual (um e-mail, uma videoconferência), mental (experiências compartilhadas, ideias, ideais partilhados) ou até uma combinação entre eles, de acordo com Martins (*ibid.*).

Através do *ba* existe um contexto partilhado onde os participantes interagem e comprometem-se entre si, possibilitando o desenvolvimento pessoal produto da autotranscendência (ultrapassar fronteira do velho para o novo) e chegar a um novo contexto capaz de criar novo conhecimento.

Origem de *ba*, diálogo em *ba*, sistema de *ba* e exercício em *ba* são os quatro tipos de *ba* existentes definidos por duas dimensões de interações: se a interação é individual ou coletiva e se a interação é feita através de contacto direto ou por outros meios de comunicação virtual, como livros *e-mail*, memorandos, teleconferências, segundo Martins (*ibid.*). À medida que existe uma interação entre as duas dimensões, existe também um avanço no processo de criação de conhecimento.

De acordo com os três autores especialistas Nonaka, Toyama e Konno (1998), no processo de criação do conhecimento existem quatro tipos de *Ba*: *Origination ba*, *Dialoguing ba*, *Systemizing ba* e *Exercising ba*.

Na fase inicial de *ba* (Origem em *ba*) os indivíduos compartilham experiências, sentimentos, emoções e modelos mentais e caracteriza-se sobretudo por um contexto de socialização, pois existe uma interação direta e individual na qual o indivíduo não tem outra forma de captar os elementos fundamentais ao nível do conhecimento tácito. É um espaço responsável pelo aparecimento da confiança e o comprometimento, formando a base necessária para a criação de conhecimento entre os indivíduos envolvidos.

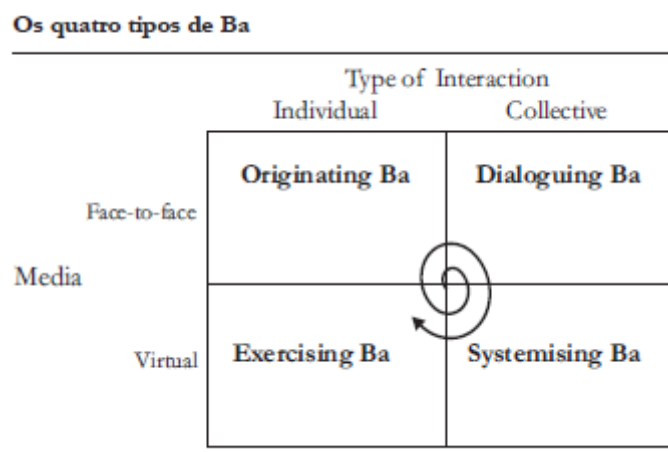
Diálogo em *ba* é uma evolução da primeira fase. Neste campo as interações são diretas e coletivas e consiste no «lugar onde as aptidões e os modelos mentais dos indivíduos são partilhados, convertidos em termos comuns e articulados como conceitos», na visão de Martins (2010:40). Assim, o conhecimento tácito é compartilhado entre indivíduos por meio do diálogo, formando um contexto de exteriorização.

Depois da evolução do conhecimento tácito para explícito eis que surge o Sistema de *ba*. Sistema este que consiste em interações virtuais e coletivas e permite desenvolver um contexto de combinação do conhecimento explícito gerado com as bases de

conhecimento existentes na organização. De acordo com Martins (2010:41) o «conhecimento explícito pode ser transmitido de forma relativamente fácil para um grande número de pessoas» e é aqui que entram as tecnologias de informação que são preponderantes para a sistematização do conhecimento explícito gerado.

Por fim a última fase, Exercício em *ba*. Ao avançar nas diferentes quatro etapas do espaço *ba* chega se ao momento das interações individuais e virtuais. Depois de ultrapassar a fase da socialização, exteriorização e combinação o conhecimento é novamente interpretado e internalizado (contexto de internalização) pelos indivíduos. Nesta fase da *ba* o novo conhecimento passa de explícito para tácito, através da prática de novos métodos de trabalho.

A figura abaixo exemplifica os quatro tipos existentes de *ba*:



**Figura 2.3:** Os quatro tipos de *Ba*.

**Fonte:** Adaptado de Holanda, Francisco e Kovaleski (2009).

### 2.1.5.2 Processo SECI

Como já foi dito anteriormente o processo de criação de conhecimento está sujeito a diversas interações humanas entre o conhecimento tácito e explícito, que por sua vez

resultarão em quatro processos de conversão do conhecimento, constituindo desta forma o processo SECI, também denominado espiral do conhecimento.

Tal como Martins (2010:41) afirma «o conhecimento é criado através da “espiral SECI” (exemplificado na Figura 2.4) que funciona por meio de quatro modos de conversão entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito». Os diferentes quatro modos de conversão são: socialização, exteriorização, combinação e internalização (já abordados no subcapítulo anterior).

A figura abaixo ilustra a espiral do conhecimento:



**Figura 2.4:** Processo espiral SECI.

**Fonte:** Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

O primeiro modo de conversão de conhecimento é a socialização caracterizada pela passagem de conhecimento tácito para conhecimento tácito. Este conhecimento será adquirido através de uma aprendizagem tradicional, por meio da experiência, onde é criada um campo de interação, facilitando deste modo a partilha (no seio dos membros da equipa) de conhecimento e modelos mentais, segundo Martins (2010).

Na segunda fase de conversão temos a externalização. Neste campo da espiral do conhecimento, este evolui de conhecimento tácito para explícito. A evolução para a exteriorização permite partilhar por todos os indivíduos o novo conhecimento. O coletivo está bem presente neste campo, pois a reflexão em grupo ou até por meio de

palavras/imagens, metáforas, analogias e hipóteses são fulcrais para articulação do conhecimento.

A combinação sugere uma passagem de conhecimento explícito para conhecimento explícito. De acordo com Martins (2010:42)

O conhecimento explícito é coligido a partir do interior ou do exterior da organização e combinado, editado ou processado para formar o novo conhecimento que será disseminado entre os membros organizacionais.

Neste processo existe uma estruturação de conceitos por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito como documentos, reuniões ou redes de comunicação (computadores).

O fim deste processo de conversão é desejado pelas organizações como o início de novos conhecimentos. A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito para tácito. Depois de criado o conhecimento explícito, este é distribuído e compartilhado por toda a organização, posteriormente é convertido em conhecimento tácito, na visão de Martins (2010). A acumulação de conhecimento tácito individual, através da sua partilha, pode originar uma nova espiral do conhecimento.

A organização não tem a capacidade de criar o conhecimento por si mesma. Nonaka e Takeuchi (2008:70) referem que «o conhecimento tácito dos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual». Na espiral do conhecimento, a interação entre estes dois tipos de conhecimento, tornam se numa escala cada vez maior à medida que se avança na esfera ontológica.

Todo este processo de criação de conhecimento é iniciado a um nível individual, seguindo se uma transposição em todos os níveis organizacionais, seccionais, departamentais e divisionais, interagindo com todos os demais *stakeholders*, com o intuito de criar novo conhecimento.

## **2.2 Gestão da Inovação**

### **2.2.1 Termos em definição: inovação vs invenção**

#### ***2.2.1.1 Invenção vs Inovação***

A comunidade em geral sente algumas dificuldades para distinguir alguns conceitos. Um exemplo de dificuldade de compreensão é por vezes os conceitos de inovação e invenção, pois são constantemente confundidos pelas organizações.

Em primeiro lugar temos a invenção que é resultado do trabalho de investigação e desenvolvimento num primeiro plano, e que termina com a descoberta conseguida. O trabalho desenvolvido nem sempre tem carácter económico e assenta essencialmente em descobertas para o progresso tecnológico, de acordo com Santos (2013). A principal diferença está na implementação da ideia com o respectivo impacto económico positivo e geralmente as invenções estão associadas a descobertas científicas com um período temporal muito maior sendo que, por vezes, não chegam a ser implementadas na sociedade no sentido económico.

Noutra perspectiva, temos a inovação, termo este que geralmente caracteriza o seguimento e conclusão da invenção, ou seja, é garante de uma dimensão mais económica e financeira para invenção, num contexto empresarial. Toda a estrutura da organização é afectada, desde a sua organização financeira, até à sua organização comercial ou produtiva, de acordo com Santos (2013). Como poderá ser estudado mais à frente nesta investigação, a inovação é um processo complexo, mas muito importante para a sociedade. A Figura 2.5 ilustra de uma forma breve e sucinta o significado de inovação:



**Figura 2.5:** Inovação – vantagem competitiva.

Outros autores como Dantas e Moreira (2011:7) definem a inovação como «um processo a partir de uma nova ideia, invenção ou reconhecimento de uma oportunidade, através do qual se desenvolve um produto, um serviço ou um modelo de negócio até ser comercializado/validado pelo mercado». A diferenciação entre estes dois termos aqui abordados, reside sobretudo no sucesso da ideia implementada, porque se tal não existir, tecnicamente não é possível falar em inovação.

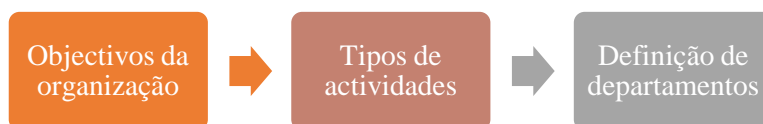
### **2.2.2 Liderança facilitadora da inovação**

A forma como um gestor interliga os colaboradores com todos os recursos remanescentes da empresa com o intuito de obter num todo, os resultados desejados, é variável quanto ao tipo de negócio ou segmento de mercado e, será a organização a implementar a estrutura organizacional mais adequada para fazer face aos objectivos iniciais propostos. Sobre este tema, Teixeira (1998:77) afirma que uma «relação circular entre as funções da gestão – planeamento, organização, direcção e controlo -, [...] é fundamental para a escolha da forma de organização que melhor se lhes ajuste».

Nos tempos que correm existem constantes alterações em todos os tipos de economias, com uma velocidade cada vez maior e, como tal, as empresas têm de ter capacidade para superar essas alterações, mas as organizações nem sempre conseguem modificar a sua forma de organização de forma tão rápida objectiva e a própria alteração da

estratégia e dos objectivos são condicionados pela pouca versatilidade da organização (Teixeira,1998).

A Figura 2.6 procura exemplificar o processo de organização:



**Figura 2.6:** Processo de organização inovadora.

O grande objectivo da gestão passa por colocar a organização na órbita dos objectivos anteriormente definidos sem deixar de pôr em causa tudo aquilo que conseguiu alcançar. É preciso ter capacidade de inovar, não se deixar levar pelo sucesso dos atuais produtos/serviços e buscar algo novo e inovador. A capacidade de influenciar e encorajar os colaboradores para seguirem o mesmo propósito de forma voluntária apenas está ao alcance de indivíduos com características de líder.

Na visão de Teixeira (1998:139),

Liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo.

A motivação e a participação dos trabalhadores são extremamente importantes para o seu êxito. A própria participação tem tendência a ser voluntária e existe uma maior autonomia operativa no desempenho das funções. Numa organização com cultura organizacional inovadora é necessário existir abertura à iniciativa individual, porque cada indivíduo, à sua maneira poderá ser uma mais-valia para a organização, segundo Martinelli e Vichi (1999). A proatividade dos colaboradores cria novos conhecimentos em determinados contextos. O facto de existir um clima harmonioso onde a confiança e abertura fazem parte da cultura organizacional, permite arriscar mais. O risco é assumido como um todo.

Como Dantas (2001:56) afirmou

[c]ultura da inovação terá de garantir a existência de uma comunicação permanente, efectiva e multidireccional, ligando as distintas áreas da organização, tendo em vista não apenas a fertilização cruzada, mas também que todos os colaboradores estejam a par dos novos projectos desde o início, evitando posteriores resistências à mudança.

Na visão de Tidd *et al* (2005), algumas organizações representadas com um tipo de gestão hierárquica rígida sendo estas, caracterizadas por uma pequena integração entre funções, na qual a comunicação entre os diferentes graus hierárquicos é escassa e com um sentido maioritariamente de cima para baixo, têm dificuldades para existência de apoios aos fluxos de informação e cooperação entre funções. A própria estrutura organizacional da empresa tende a ser influenciada pelo tipo de tarefa que cada departamento tem de desempenhar no decorrer da actividade empresarial, pois a flexibilidade tende a ser superior em tarefas a desempenhar que não sejam constantemente programadas e periodicidade incertas.

A cultura da inovação depende da estrutura, liderança e organização que por sua vez irá influenciar a aprendizagem contínua como um todo e de forma individual.

### **2.2.3 Cultura organizacional**

Quando se fala em organizações com capacidade para inovar é necessário compreender a origem deste fenómeno. Inovar não é um mecanismo meramente económico ou técnico, tem antes de mais um carácter social onde os indivíduos têm a possibilidade de exprimir a sua criatividade, necessidades e desejos. Existe uma dependência associada à história, cultura, educação, estrutura organizacional das organizações, que influencia a capacidade da sociedade em criar e aceitar a novidade (Livro Verde sobre a Inovação, 1995).

A forma como os colaboradores gerem os problemas inerentes à actividade da empresa, se relacionam com os demais clientes e fornecedores, reagem aos concorrentes e adequam a sua estratégia é influenciada pela própria cultura organizacional da mesma.

A estrutura organizacional deve favorecer a inovação, mesmo que a cultura não seja a mais apropriada, visto a cultura organizacional ser importante para uma organização inovar.

Na visão de Dantas (2001:113) é necessário ter em conta,

[o] meio envolvente em que as empresas actuam na actualidade [...] e a importância desse conjunto de valores, percepções, normas, crenças e símbolos partilhados pela organização, que determinam o comportamento dos seus membros [...] entender que a equipa de gestão, enquanto participante e componente-chave dessa cultura, tem de conseguir inculcar a todos os níveis uma predisposição à mudança, ou seja, de implementar uma “cultura inovadora”.

Transformar uma cultura conservadora numa cultura com um sentido oposto suscita um conjunto de aspectos importantes para esta mesma transformação. Dantas (2001) salienta como os mais importantes destes factores o incentivo à criatividade, realçar o papel dos indivíduos na estrutura, a perspectiva de médio/longo prazo e promover estruturas flexíveis.

Por vezes, julga-se que o valor do investimento realizado em I&D (Inovação e Desenvolvimento) por parte de uma dada empresa representa quão elevado pode ser o seu sucesso em inovação ou até, quão empenhada está a empresa para promover uma cultura organizacional inovadora, mas na visão de Tidd *et al* (2005) existem outros factores a ter em conta, nomeadamente o contexto organizacional da sociedade. Para além de todos os factores externos, que possam influenciar a estratégia da organização e o seu comprometimento com o desenvolvimento tecnológico/processual, o contexto organizacional da empresa é fundamental para a prossecução das políticas de inovação.

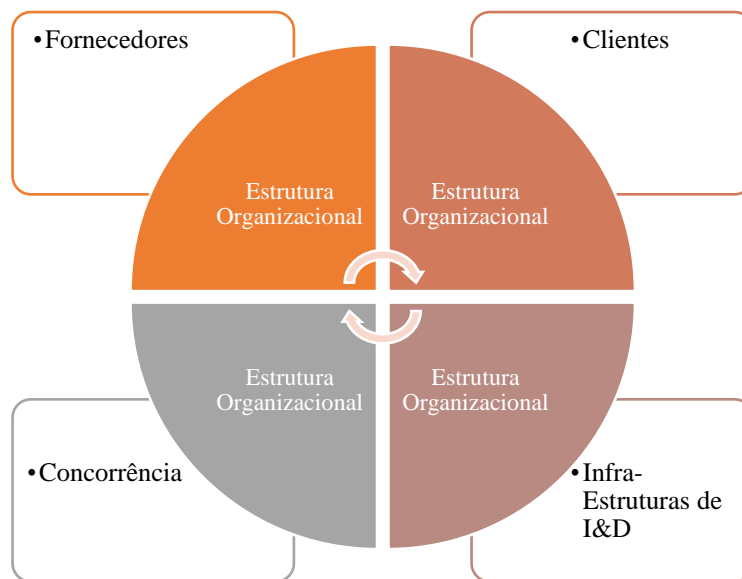
#### **2.2.4 Factores que influenciam a inovação**

Como foi referido em subcapítulos anteriores, a inovação contínua está presente em organizações com uma cultura organizacional adequada a este processo. Além disso, o processo de inovação exige e consome bastantes recursos (financeiros e humanos). Como tal, existem outros factores que influenciam a inovação, factores esses que são

gerados no ambiente externo da empresa, para a qual esta não tem influência, como se pode ver na Figura 2.7.

Reforçar a capacidade de inovação contínua tem muito que ver com diversas políticas: industriais, I&D tecnológico, de educação, formação, fiscais, de apoio às PME, ambientais, entre outras, num contexto europeu. A própria competitividade de um país, de uma região ou de uma empresa depende, da forma determinante, da sua capacidade para investir na investigação, no conhecimento e na tecnologia, assim como na formação das competências que permitam explorar da melhor maneira, ao nível de produtos, processos ou de serviços novos, de acordo com o Livro Verde sobre a Inovação (1995).

O papel das empresas é fulcral para uma política de inovação, pois estas conferem condições de partilha de conhecimento (de forma recíproca) imprescindível. A sua ligação às universidades ou a criação de *clusters* de atividades especializadas, seminários, palestras ou até mesmo congressos para partilha de conhecimento são *Networks* nacionais que influenciam ao nível operativo a inovação. O conhecimento adquirido e transferido entre os vários *stakeholders*, assim como do Estado para a sociedade (fluxos de conhecimento) também tem o poder de influenciar a capacidade de inovar.



**Figura 2.7:** Factores que influenciam uma estrutura inovadora.

No passado a concorrência merecia um particular destaque numa perspectiva negativa, porque estava essencialmente associada se à perda de potenciais resultados e quotas de mercado. Nos dias que correm, a concorrência entre empresas é vista como factor de aprendizagem permanente, com o intuito de desenvolver competências internas, por forma a garantir sustentabilidade económica futura (Dantas, 2001).

Os indivíduos estão na base de toda este processo de inovação. Eles próprios são a fonte de inovação de uma organização aliada ao esforço de pesquisa efectuada em locais apropriados ao desenvolvimento de novas tecnologias ou processos (incubadoras, laboratórios). Não importa a função ou tarefa desempenhada por cada indivíduo, ou mesmo a sua posição na estrutura da empresa (hierarquia), pois ele terá certamente, uma experiência, capacidade, sabedoria/informação que lhe proporcionará contribuir com novas ideias no seu posto de trabalho e na sua relação com todos os outros colegas, de acordo com Dantas (2001).

Mas, são as empresas que disponibilizam em grande parte os recursos necessários para desenvolver todo o processo de inovação desde o seu princípio, e adoptar a sua estratégia de gestão com um propósito colectivo. Como refere Dantas (2001:53), «Independentemente da dimensão da organização, o seu desempenho na inovação e o modo como estrutura a função de I&D depende da sua estratégia e dos recursos e capacidades de que dispõe».

Ao longo deste subcapítulo, constatou se que são diversas as opções que as organizações podem utilizar para favorecer o processo de inovação, facultando novas oportunidades de crescimento e aprendizagem para a sociedade.

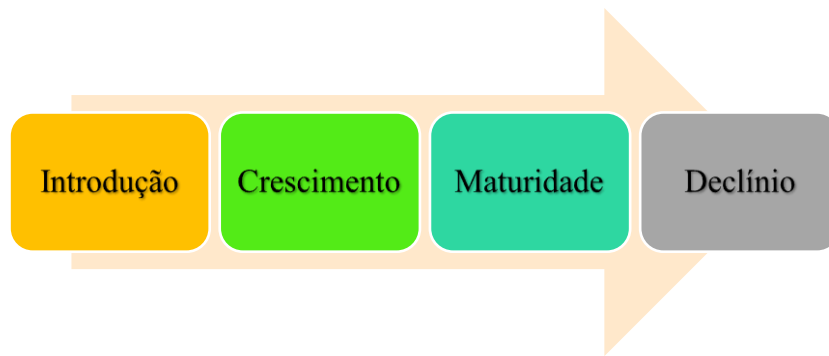
### **2.2.5 Ciclo de vida de um produto**

Os consumidores são cada vez mais exigentes e procuram satisfazer se cada vez mais rápido e qualitativamente as suas necessidades. A concorrência influencia a tomada de decisão de qualquer empresa e encurta o ciclo de vida de um produto.

Dantas e Moreira (2011) referem que existem quatro etapas geralmente aceites (pela literatura clássica de gestão) como o tempo de vida dos produtos comercializáveis, nomeadamente:

- A introdução;
- O crescimento;
- A maturidade;
- O declínio.

No seguimento daquilo que foi referido, os quatro processos do ciclo de vida (Figura 2.8) de um produto serão caracterizados no passo seguinte, de acordo com Dantas e Moreira (*ibid.*). A primeira fase do ciclo de vida de um produto é a introdução, que se caracteriza pela primeira colocação dos produtos no mercado resultando numa lenta evolução das vendas. Visto ser o início da comercialização, os consumidores ainda têm algumas reservas quanto à capacidade do produto em causa, logo o valor de vendas terá ainda uma dimensão reduzida. O crescimento é a segunda etapa do ciclo de vida. É neste período que são ultrapassadas as dúvidas iniciais por parte dos consumidores quanto à necessidade deste novo produto. As vendas crescem e a empresa começa a aumentar a sua quota de mercado, volume de vendas e liquidez suficiente para poder compensar o investimento inicial que foi necessário para criar o novo produto. Devido a este crescente sucesso, existem outras empresas que começam a ficar interessadas na comercialização do produto e procuram entrar no mercado concorrencial. O resultado da entrada de novos concorrentes, cria uma luta pela conquista da maior quota de mercado, onde alguns fatores de diferenciação podem fazer toda a diferença (exemplo: preço). Chega-se assim à terceira etapa: fase da maturidade. Por fim, o ciclo de vida do produto termina quando é chegada a fase do declínio. Esta quarta e última fase está caracterizada pela redução acentuada do número de concorrentes, pois para estes o mercado deixou de ser rentável ou procuram novas ideias, tecnologias e funcionalidades que possam ser mais propícias ao sucesso da sua empresa.



**Figura 2.8:** Ciclo de vida do Produto.

Nos dias que correm é preciso ter em conta que o ciclo de vida varia cada vez mais, fruto da internalização, novas tecnologias e processos, redes sociais, meios de comunicação, etc. É mais complicado identificar qual a etapa em que se encontra um produto num dado mercado. Dantas e Moreira (2011:5) referem que «importante a reter é que as empresas com sucesso sabem que as tecnologias não eternas, i.e., sabem quando é que devem abandonar as antigas para investir na aquisição das novas tecnologias».

Importante será avaliar o tamanho do ciclo de vida do produto, curto médio ou longo, pois é um importante factor a ter em conta aquando do volume de inovações que uma organização tenderá de realizar para continuar a obter contínuas vantagens competitivas nos diversos mercados em que opera. Segundo o Manual de Oslo (2005), os ciclos de vida curtos de um produto potenciam um maior número de inovações, ou seja, devem ocorrer com maior frequência. Por outro lado, um ciclo de vida longo permite maior espaço de manobra para analisar o mercado e se for caso disso, partir para outra inovação.

### **2.2.6 Tipo de inovação**

Geralmente a inovação está associada apenas ao progresso tecnológico e a vertente social fica esquecida. Desta forma, importa referir que a inovação tanto pode ser tecnológica como processual ou ainda social. Para Sarkar (2010:142), a inovação «pode ter um carácter muito mais amplo, não envolvendo directamente a tecnologia mas

incluindo sim, alguma mudança social». Se para alguns a inovação é sinónimo de grandes avanços tecnológicos, para outros significa a criação de algo novo e ainda inexistente no mundo. O termo inovação pode ser definido de diversas maneiras e ainda tomar diferentes formas, dependendo da origem da sua abordagem.

Os diferentes tipos de inovação requerem também diferentes tipos de conhecimentos, cada um deles com um impacto diferente, dependendo do mercado em que atua, do tipo de consumidores e concorrentes diretos. Em determinados produtos há uma evolução gradual dos seus componentes e estratégias por parte da empresa, noutros exemplos a empresa altera por completo a estratégia adotada até então, e opta por dar um novo rumo à sua atividade através da criação de novas necessidades. Estes dois tipos de inovação têm a designação de Inovação Incremental e Inovação Radical, respetivamente.

No exigente mercado concorrencial as empresas para sobreviverem têm de ganhar posição na liderança do mercado em que estão inseridas, se quiserem obter resultados sustentáveis. Para isso é necessário inovar, estar sempre um passo à frente de todos os outros concorrentes diretos. Um exemplo pertinente disso acontece na indústria automóvel. Os fabricantes automóveis procuram todos os dias por novas soluções para os seus produtos, que lhes permitam destacar-se dos demais concorrentes, representando mudanças graduais no seu processo produtivo habitual, salvaguardando as necessidades do mercado. Segundo Dantas e Moreira (2011:9), «a inovação incremental está mais focalizada na redução do custo unitário do produto [...] estão mais orientadas para o mercado». Por outro lado, o período de tempo que essa mesma inovação influencia o mercado automóvel (exemplo a seguir), assegurando uma posição vantajosa em comparação com os outros concorrentes, é inferior ao verificado no tipo de inovação radical.

Existem períodos de vida de uma empresa na qual os seus produtos ou serviços estão inseridos num mercado estagnado e necessitam de criar algo que altere as dinâmicas existentes no mercado em que estão inseridos. Quando porventura, a evolução gradual é insuficiente (inovação incremental), os seus gestores são obrigados a tomar decisões radicais, que exigem muito mais à sua estrutura organizacional. De acordo com Dantas e Moreira (2011:9), «a inovação radical pressupõe uma rutura súbita relativamente às actividades de uma organização, de uma tecnologia ou de uma indústria, relativamente às práticas existentes». Essas mesmas mudanças estão geralmente associadas à

utilização da tecnologia e da ciência, e o espaço temporal é muitas vezes superior face à inovação incremental. Os próprios intervenientes da estrutura organizacional da empresa têm mais dificuldade em adotar as novas estratégias de inovação e a incerteza sobre a adequação dos recursos da empresa para o desenvolvimento da nova estratégia, assim como da sua implementação é uma característica intrínseca a este fenómeno.

Um aspeto importante a ressaltar é que a inovação pode ser radical para uma empresa mas, pode ser vista como incremental para outra. É necessário tomar em consideração as características do mercado em que está envolvida a empresa. Independentemente, da escolha feita por quem dirige a empresa sobre qual o tipo de inovação a seguir, aquilo que importa realmente e segundo Dantas e Moreira (2011) é que essa mesma mudança lhes permita a sustentabilidade estratégica a longo prazo, pois cada mercado tem as suas próprias características.

### **2.2.7 Efeito da Inovação**

Cada organização tem a sua estratégia de negócio orientada para o segmento de mercado específico em que operam e realizam a sua actividade, mas cada uma tem o seu porquê de inovação. As diferentes exigências de mercado, as bases de conhecimento intrínsecas a cada colaborador, departamento ou empresa e os factores externos que influenciam a actividade são alguns importantes pontos de partida para as políticas de inovação e a consequente continuidade (com sucesso) das mesmas. Um mercado altamente sofisticado, competitivo, com um curto ciclo de vida do produto ou a necessidade de ganhar quota de mercado serão alguns dos pressupostos que “obrigam” uma empresa a criar novos produtos, serviços ou processos. Gould (2012, 3) afirma « *[o]rganizations need to innovate constantly in order to capture new positions of competitive advantage* ».

Como já foi salientado anteriormente, são vários os factores que influenciam o sucesso de uma dada inovação, e as empresas podem ou não concretizar de forma bem-sucedida os objectivos inerentes à inovação, além disso, as inovações podem desenvolver efeitos adicionais àqueles inicialmente propostos com a implementação das inovações. Ainda que os objectivos sejam o ponto de partida ou o motivo para se verificar qualquer tipo

de inovação, os efeitos que daí provenham podem ser diferentes aos esperados e são os resultados que efectivamente serão observados, de acordo com o Manual de Oslo (2005).

Os resultados económicos de uma empresa surgem alterados, de acordo com o tipo de sucesso que possa advir da inovação propriamente dita. No estudo descritivo elaborado mais à frente, este será um ponto que irá ser analisado metodicamente, a fim de se perceber o impacto das inovações nas contas das empresas. Segundo o Manual de Oslo (2005:125)

Um indicador da proporção do facturamento que decorre de produtos novos ou significativamente melhorados fornece informações importantes acerca do impacto das inovações de produto sobre a composição geral o facturamento [...] e sobre o grau de inovatividade da empresa.

Serve para entender a importância dos novos valores associados ao volume de negócios, a fim de se tornar perceptível a influência da sua variação (positiva/negativa) nos resultados económicos da organização. O objectivo passa pela obtenção de vantagens competitivas duradouras e que permitam ganhar quota de mercado, a fim de as empresas se tornarem sustentáveis no plano económico.

## **2.2.8 Futuro das Organizações**

### ***2.2.8.1 Sustentabilidade: Triple BottomLine***

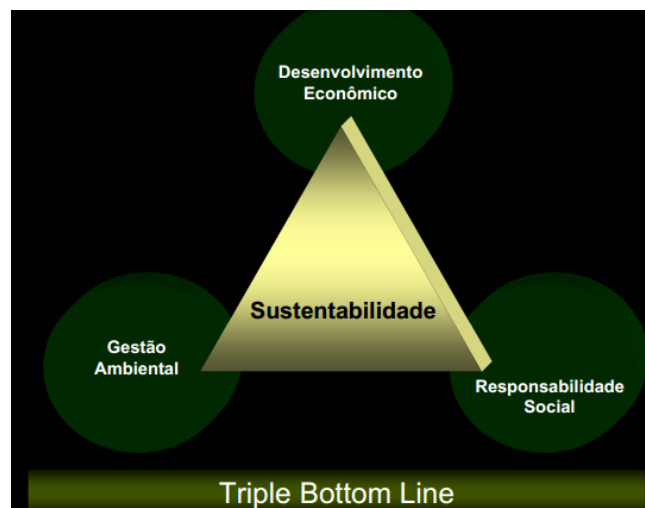
Satisfazer as necessidades do presente sem que as gerações vindouras sejam afectadas. O desenvolvimento sustentável é o mote que caracteriza as novas organizações da era moderna. É a partir daqui que o futuro deve ser encarado e, são as empresas que têm maior responsabilidade sobre isso. As organizações utilizam todos os recursos possíveis para alcançar o sucesso económico, mas nem todos são nos dias que correm, importantes para uma economia global sustentável.

A globalização é um fenómeno que veio alterar a postura das organizações face aos mercados concorrenciais, em todas as vertentes. Alguns factores que influenciam a competitividade empresarial são:

- Aumento das alianças estratégicas;
- Países emergentes ao nível tecnológico e social;
- Internacionalização de organizações de investigação e inovação;
- Aumento dos custos de investigação;
- Ambiente e factores sociais;
- Do *Corporate Governance* (ética e responsabilidade social).

Focando de novo sobre o que foi dito inicialmente acerca do desenvolvimento sustentável e de acordo com Batista [etal.](200?), existem três vectores de sustentabilidade (*Triple BottomLine*):

- Desenvolvimento económico (maximizar retorno capital);
- Meio-ambiente (energia renovável, eco-eficiência);
- Responsabilidade social (geração emprego, cidadania).



**Figura 2.9:** *Triple Bottom Line.*

**Fonte:** Adaptado de Batista, Cavalcanti e Fujihara (200?)

O derradeiro objectivo da sustentabilidade é a criação de mais-valias (económicas/financeiras, sociais e ambientais) num período de longo prazo e não tem que ver apenas com o meio-ambiente. As boas práticas de gestão vão facilitar a transparência de resultados e o comprometimento com os demais *stakeholders* (Batista [etal.], *ibid.*). Frisando de novo os três vectores de sustentabilidade, as organizações devem equilibrar o lucro obtido por cada accionista com os benefícios gerais trazidos às comunidades locais. Além disso, a empresa tem o dever de minimizar os possíveis danos causados no meio ambiente e criar riqueza social para a região (criação de boa imagem, emprego, infra-estruturas). A Figura 2.9 ilustra bem os fatores mais importantes para a sustentabilidade.

#### **2.2.8.2 Ética e sustentabilidade nos negócios**

Todos os escândalos financeiros que ocorreram, de forma particular, nos últimos anos (*subprime*, situação ocorrida nos Estados Unidos da América) afectaram a forma como a população em geral perspectiva os direitos e deveres de uma organização nos mercados competitivos. Os valores e ideais foram se adaptando a esta nova realidade de maior protecção e respeito, quer seja com o meio ambiente, quer seja com a sociedade em geral. Na visão de Teixeira (1998), a conduta moral (ética), no plano empresarial, tem tudo a ver com os comportamentos e decisões tomadas, face a uma panóplia de opções de escolha, sempre com o conceito de moralidade ao nível dos negócios como horizonte.

Algumas tomadas de decisão influenciaram o ambiente social e natural da sociedade. A título de exemplo:

- Decisões tomadas para proveito próprio (gestores, administradores);
- Exigência e sofrimento imposto a colaboradores;
- Prejuízos financeiros, sociais e ambientais impostos à sociedade em geral.

Valores, crenças, hábitos e princípios não são iguais para todos os gestores mas são estes factores que influenciam aquilo que pode ser ou não eticamente adequado. Mas, as convicções daquilo que está certo ou errado, para alguém que toma este tipo de decisões, está intrinsecamente ligado aqueles factores. Na opinião de Teixeira

(1998:213), «a ética na gestão empresarial preocupa-se, acima de tudo, com a verdade e a justiça». As expectativas da sociedade, concorrência leal, a publicidade, relações públicas, responsabilidade social, autonomia do consumidor e o comportamento da empresa são fundamentos a ter em conta no que toca a ética nos negócios, de acordo com este autor.

Para garantir a sustentabilidade das “boas maneiras”, as organizações criaram um código de ética, documento este que cria políticas, procedimentos ou regras a seguir pelos colaboradores na organização, com vista ao cumprimento de tomadas de decisões que são representantes daquilo que está eticamente correto.

### ***2.2.8.3 Factor humano***

A importância atribuída ao capital intelectual tem sido investigado ao longo deste estudo e neste subcapítulo será de novo abordado, mas com numa vertente mais vocacionada para a sustentabilidade. Uma das tendências que são constantemente apontadas por diversos investigadores da comunidade científica, como características da época que estamos a atravessar é a passagem de uma sociedade industrial para uma nova sociedade: da informação e do capital intelectual (Teixeira, 1998).

O desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação e a emergência da sociedade do conhecimento, vêm abrir um novo campo de entendimento do papel da cultura nos processos de crescimento e de desenvolvimento económico social. Atendendo à ideia de Martins (2010), uma empresa obtém com maior facilidade o sucesso competitivo numa gestão mais baseada no capital intelectual, ao invés de apostar nos seus recursos financeiros e físicos. Desta forma, são criadas novas competências e aprendizagem contínua.

Como já foi referido, o desenvolvimento das tecnologias de informação aliada à capacidade dos indivíduos que as utilizam e dominam estão a criar novas formas de organização. As empresas adaptam-se cada vez mais facilmente à mudança (dinâmica e flexibilidade) e estão em constante aprendizagem. Quando se observa uma mudança e desenvolvimento na sociedade estamos a assistir à evolução do conhecimento, pois as interações entre os indivíduos e o meio que os rodeia geram riqueza no que toca ao

conhecimento. Será a busca por uma vantagem competitiva nos atuais mercados concorrenciais que permite às organizações interessarem se cada vez mais pela capacidade do capital intelectual, gerindo os recursos humanos com maior preponderância (fonte geradora de conhecimento).

Uma certeza será que o conhecimento e a informação são importantes “ferramentas” e fenómenos que vieram para ficar. A competitividade empresarial é constantemente associada ao conhecimento, à aprendizagem contínua. Ninguém está a salvo da sustentabilidade económica sem ter a capacidade de aprender, assimilar e aplicar o conhecimento de forma contínua, pois a turbulência nos negócios verificada impede tal acomodação.

Obter vantagem competitiva torna-se desta forma, o principal objectivo (no sentido lato) para uma empresa. Martins (*ibid*:79) refere que

Na economia actual, tendo como única certeza a incerteza, uma empresa que tenha flexibilidade estratégica e que disponha de recursos valiosos [inimitáveis] no seu processo de inovação pode obter uma vantagem competitiva.

Sendo o capital intelectual a principal arma ao dispor de uma organização para fazer face aos mercados competitivos e por vezes estagnados, é fulcral criar um contexto de partilha de conhecimento e políticas internas para incentivar os colaboradores a inovar e trocar conhecimento. O futuro das organizações para obtenção de vantagens competitivas passa pela capacidade de uma organização em criar conhecimento de forma contínua, sem que se deixe acomodar com o conhecimento adquirido ao longo dos anos (experiência e sabedoria) formando uma base de dados, de acordo com Martins (*ibid*).

O futuro das organizações depende obrigatoriamente do factor humano. A utilização das capacidades humanas em prol de cada organização é o ponto de partida para o sucesso económico sustentável.

## 2.3 Resumo da revisão da Literatura

A investigação tomada a cabo sobre os temas de conhecimento e inovação permitiu compreender o efeito posterior sobre a sua correta gestão. Existe algum tempo que vários autores defendem os recursos humanos como a ferramenta de trabalho mais importante, de entre todas as outras, no mundo dos negócios. Posteriormente, também as organizações e os seus respectivos responsáveis se aperceberam do potencial que podem obter com este activo (intangível).

O ambiente empresarial toma diversas formas de gestão, na qual cada organização tenta seguir o seu modelo e práticas de gestão de acordo com aquilo que fornece à sociedade em geral. A competitividade vivida no actual mundo dos negócios exerce determinadas necessidades assumidas por todos os *stakeholders*, como algo impossível de saciar, ou seja, os consumidores e demais intervenientes nos tecidos económicos estão constantemente à procura de novos produtos ou serviços. A velocidade de expansão dos mercados assim o exige.

Segundo Martins (2010), a importância dada ao conhecimento como a principal fonte de vantagem competitiva, tem sido alvo de particular atenção por parte das empresas. Além disso, a turbulência presenciada no mundo dos negócios torna necessário estruturas organizacionais com maior capacidade de flexibilização, produção e adaptação. O conhecimento é criado em ambientes propícios para estes tipos de acções e está frequentemente associado a processos de aprendizagem humana contínua.

Também o conhecimento tem diferentes origens e personificações. Um indivíduo ao longo de toda a sua vida académica e/ou profissional recolhe variadíssimas informações e conhecimento único, que não é passível de ensinar ou transmitir de forma verbal ou escrita. É um tipo de conhecimento pessoal que está alojado no cérebro de cada um e apenas pode ser utilizado pelo próprio, excepto se forem criadas as condições de ambiente que facilitem a transmissão deste conhecimento, denominado de tácito (Serrano e Fialho, 2005). Numa outra perspectiva, existe um tipo de conhecimento com maior facilidade de transmissão entre os diversos *stakeholders* subjacentes a uma organização, através de linguagem formal (oral/escrita), na qual, um indivíduo consegue aprender tornando esse conhecimento explícito.

Como já foi referido em subcapítulos anteriores, as vantagens competitivas são potenciadas pelo conhecimento e, a aprendizagem contínua, está associada ao conhecimento. Como tal, é fundamental as organizações estarem também elas à procura de novos conhecimentos e com vontade de aprender continuamente com o intuito de alcançar os objectivos a que se propuseram inicialmente. A partilha e criação de conhecimento são por isso importantes características necessárias às empresas de sucesso dos nossos dias. Qualquer *Learning Organization* (Organizações em constante aprendizagem) tem como principal foco o seu todo, ou por outras palavras, a unidade fundamental é o grupo, com a mesma missão e com integração dinâmica entre todos. O facto de aprender em conjunto permite obter vantagens competitivas importantes.

A interacção humana em determinados ambientes promove a criação de conhecimento e a sua consequente continuidade é fundamental para obter novo conhecimento. Sobre este assunto, Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que existem algumas necessidades fulcrais para a criação e partilha de conhecimento organizacional, nomeadamente o processo SECI e *Ba* (contexto físico, virtual e/ou mental).

O espaço e tempo geralmente associado ao *ba* não significa propriamente um espaço físico, como um escritório, pois também pode ser um espaço virtual, mental ou até uma combinação entre estes três tipos de espaço. O que realmente importa é a interacção entre os diferentes participantes num contexto partilhado de conhecimento, com o objectivo de chegar a novo conhecimento. Origem, diálogo, sistema e exercício em *ba* são os quatro tipos *ba* existentes, estando definidos em duas dimensões: se a interacção é individual/colectiva ou se a comunicação é feita através do contacto directo ou por meios de comunicação virtual.

A socialização é a fase inicial de *ba* (Origem em *ba*) na qual os indivíduos partilham experiências, sentimentos, emoções e modelos mentais. Nesta fase, a interacção é directa e individual e serve sobretudo para os intervenientes ganharem alguma confiança e comprometimento entre si. Na segunda fase da espiral do conhecimento, Diálogo em *ba*, as interacções passaram a ser directas e colectivas e, o conhecimento tácito é transmitido e partilhado entre indivíduos por meio do diálogo. O avanço nas interacções entre os indivíduos permitiu chegar à terceira fase, Sistema em *ba*. O conhecimento tácito inicial deste processo evoluiu para explícito e desta forma, torna se mais fácil partilhar através de interacções virtuais e colectivas, permitindo desenvolver um contexto de combinação entre o conhecimento explícito gerado e as

bases de conhecimento já existentes na organização. Exercício em *ba*, é a quarta e última fase do espaço compartilhado *ba*, onde as interações passaram a ser individuais e virtuais. Nesta última fase, o conhecimento é de novo interpretado e internalizado pelos participantes envolvidos.

O processo SECI ou também designado espiral do conhecimento, é caracterizado por quatro modos de conversão: socialização, exteriorização, combinação e internalização. Ao longo destes quatro processos de conversão do conhecimento, as interações humanas entre o conhecimento tácito e explícito serão uma constante. Cada um desses processos tem as suas próprias características, mas todos eles tem em comum a interação humana.

A socialização é o primeiro modo de conversão de conhecimento e é a passagem do conhecimento tácito para conhecimento tácito, através de uma aprendizagem tradicional, facilitando a partilha de conhecimento. A evolução na espiral do conhecimento para a segunda fase, exteriorização, permite a passagem do conhecimento tácito para explícito. Este novo conhecimento é transmitido para todos os indivíduos (colectivo bem presente). A terceira fase deste processo de criação de conhecimento é a combinação, onde existe a passagem de conhecimento explícito para explícito (mais complexo). Neste estado de conversão o conhecimento explícito é agrupado a partir do interior/exterior da organização, sendo depois combinado para formar o novo conhecimento que será difundido pelos membros organizacionais (Martins, 2010). A espiral do conhecimento tem como última fase a internalização, passagem do conhecimento explícito para tácito. Ao longo da espiral criou se o conhecimento explícito que é compartilhado por toda a organização e mais tarde é convertido de novo em conhecimento tácito. Depois de criado este novo conhecimento segue se a descoberta de nova partilha e criação de novo conhecimento através do início de outro processo SECI.

Em variadíssimas situações é complicado aliar a melhor estratégia de negócio tendo em conta os recursos presentes numa organização, isto acontece devido à turbulência vivida no actual mundo dos negócios. Como tal, é necessário uma estrutura organizacional flexível e dinâmica capaz de enfrentar todo o tipo de obstáculos e ainda obter sucesso empresarial. Filosofia operacional inovadora é capacitada através de uma boa liderança, com o talento de incentivar e motivar os colaboradores da empresa, a fim de todos os intervenientes seguirem o mesmo propósito voluntariamente. A cultura de inovação

organizacional, garante de vantagens competitivas (Gauld, 2012), tem de ter uma comunicação permanente sobre todos os intervenientes, de modo a que todos possam saber desde o início sobre os projectos de inovação, segundo Dantas (2001).

Prosseguindo com o tema sobre cultura de inovação são várias as ilações a tirar acerca da forma como se alcança uma estrutura organizacional inovadora. Antes de mais, importa referir que a cultura de inovação não existe apenas porque houve um dispêndio muito grande em inovação e desenvolvimento, ou porque se fabricou um novo produto. Tem mais que ver com um carácter social. A cultura organizacional de uma empresa influencia as relações entre a própria empresa e os demais *stakeholders*. Dantas (*ibid.*) refere que os órgãos de gestão têm muita responsabilidade na hora de conseguir impor uma cultura de inovação, apesar de tantos outros factores externos que influenciam a estrutura organizacional.

Vimos então que existem vários factores que têm a capacidade de influenciar a cultura de inovação presente nas organizações, quer seja de forma propositada, quer seja de forma fortuita. A nível europeu surgiram algumas políticas estatais que promovem a inovação, como por exemplo incentivos fiscais ou apoio à I&D tecnológico. Por outro lado existem as empresas. Estas juntamente com os indivíduos, são a principal fonte de inovação, garantindo condições de partilha de conhecimento importantes, através da sua ligação a universidades ou palestras e seminários.

A inovação requer um ciclo desde o início da fabricação do produto até chegar ao momento em que o mercado estagnou e não existe consumo suficiente para que aquele produto ofereça retorno financeiro suficiente para se continuar a produzir (pelo menos do mesmo modo). Segundo Dantas e Moreira (2011) existem 4 etapas no período de vida de um produto, ou ciclo de vida: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Cada um deles representa um período de tempo com as suas próprias características. Numa primeira fase temos a introdução que se caracteriza por uma lenta evolução das vendas. A seguir existe a segunda etapa, na qual deixa de existir desconfiança face ao produto e as vendas sobem exponencialmente assim como a quota de mercado da empresa. No momento em que o ciclo de vida chega à terceira fase (maturidade) e posteriormente à última fase, declínio o produto deixa de ser rentável e é a partir daqui que se procura novas formas de captar consumidores através de inovação, seja ela incremental ou radical. O facto de os mercados sofrerem constantes alterações e a concorrência ser muito elevada, os produtos tenderão a ter ciclos de vida inferiores.

A chegada à fase de declínio de um ciclo de vida do produto propicia uma tomada de decisão por parte dos corpos gerenciais de uma empresa, a fim de se saber qual o próximo passo a dar. Como foi investigado anteriormente, existem dois tipos de inovação: inovação incremental e inovação radical. O tipo de inovação depende muitas vezes do tipo de segmento de mercado em que se está inserido, assim como das bases de conhecimento dos colaboradores da empresa. Quando apenas existe uma melhoria gradual do produto ou estratégias, está presente o tipo de inovação incremental. Noutra perspectiva temos a inovação radical, e como o nome indica, é associada a transformações profundas na estratégia de negócio da organização, pois esta opta por criar novas necessidades e segue um novo rumo à sua actividade. Um dado curioso a salientar, reside no facto de que para uma empresa a inovação pode ser incremental, mas para outra esta mesma inovação será radical, é necessário pois atender às características do mercado. O objectivo crucial da inovação é que seja obtida uma vantagem competitiva sustentável, independentemente do tipo de inovação apresentada.

A inovação é iniciada por diversas razões e objectivos, com o intuito de obter vantagens competitivas que permitam às organizações ter sucesso. Mas, pode acontecer ser criada uma expectativa inicial e os resultados provenientes da inovação serem diferentes daquilo que foi inicialmente projectado, tanto positivamente como o contrário. Atendendo às necessidades de todo o processo já estudado sobre o conhecimento e inovação, os efeitos secundários podem ser preponderantes na política de inovação da empresa.

O mundo dos negócios tem sido bastante turbulento ao longo das últimas décadas. Mais recentemente, os escândalos financeiros que tiveram início nos Estados Unidos da América e depressa se estenderam pelo resto do mundo, alertaram a sociedade para o perigo da negligência administrativa. Neste estudo foi fácil perceber a crescente importância dada à sustentabilidade financeira e social tomada a cabo pela sociedade. O desenvolvimento económico, meio-ambiente e responsabilidade social são três importantes factores de sustentabilidade. O factor humano é cada vez mais preponderante na obtenção de vantagens competitivas e o futuro das organizações depende da capacidade que a própria detém para criar bases de conhecimento de forma contínua (Martins, 2010).

O conhecimento aliado à inovação são ferramentas essenciais na busca para o sucesso económico sustentável. Como já foi dito anteriormente, estas dependem do capital intelectual de cada um.

### **3. Questão de Investigação**

A questão da investigação, tem por base a revisão da literatura e como tal, surgiram algumas questões que se pretendem analisar através de um estudo de caso, tais como:

- Qual a importância atribuída pelo clube à Gestão do Conhecimento?
- De que forma o clube é influenciado para seguir uma política de inovação?
- Qual o efeito consequente das inovações?
- O que esperar para o futuro do Sport Lisboa e Benfica ao nível da sustentabilidade?

Adicionalmente pretende-se analisar (financeira e económica) e identificar, quais os elementos organizacionais que potenciam ou criam obstáculos à gestão do conhecimento e inovação, de uma forma prática e funcional.

## **4. Metodologia**

### **4.1 Introdução**

O presente capítulo tem como principal objectivo explicar a forma como foi desenvolvido o trabalho e investigação em termos práticos, quais os métodos e técnicas utilizados para a sua elaboração e posterior concretização dos objectivos inicialmente delineados. O estudo descritivo será referenciado, assim como as várias etapas que o compõem. Além disso, este capítulo também informa como foram recolhidas, analisadas e tratadas todas as informações e matérias que permitiram o desenvolvimento do estudo descritivo.

### **4.2 Recolha e tratamento de dados**

A elaboração deste estudo descritivo depende de uma importante recolha de dados, com o intuito de obter um agrupamento rico de dados, capazes de abordar de forma qualitativa o tópico em estudo e que possa adicionar algo mais sobre o tema. Assim, torna-se fundamental criar as condições que melhor se adequam para a recolha e posterior tratamento de dados, a fim de se obter todas as respostas às questões criadas durante a investigação. Para a recolha de dados, existe um trabalho de campo, na qual os dados são recolhidos maioritariamente através da recolha de documentos e dados estatísticos. De acordo com Cervo e Bervian (2002), a observação é uma importante forma de adquirir algum conhecimento sobre o objecto investigado, e transformar a própria realidade e suas leis em algo diferente do acaso.

Para esta investigação existiram algumas dificuldades para obter informação sobre o estudo descritivo tratado, portanto houve a necessidade de seguir uma observação não-participante. Este tipo de observação caracteriza-se por uma distância relativa entre o observador e o objecto de investigação, evitando-se envolver com o mesmo, segundo

Cervo e Bervian (2002). Houve algumas tentativas para reuniões ou entrevistas com responsáveis pela empresa analisada no estudo descritivo, mas todas elas foram em vão, como tal, dificultou a procura por informação pertinente para esta investigação. O conhecimento existente por parte do investigador sobre a história do clube e, as demais informações financeiras do mesmo, acabaram por facilitar a compreensão de alguns dados muito importantes para elaboração deste estudo descritivo. O facto de ser um clube cotado em bolsa e ter a obrigatoriedade de comunicar todas as suas movimentações financeiras e/ou orgânicas estruturais à CMVM, facilita a transparência e credibilidade da informação prestada. Em síntese, a recolha de dados foi feita da seguinte forma:

- Revisão da literatura;
- Pesquisa documental em arquivos relativos às prestações de contas do Sport Lisboa e Benfica e documentos similares;
- Pesquisa de informação em alguns meios de comunicação, nomeadamente televisão e jornais diários e semanais.

O início desta pesquisa começou com a revisão da literatura, com o intuito de se obter uma ideia geral sobre o tema que se pretende resolver e investigar. A revisão da literatura é importante para o desenvolvimento deste trabalho, pois inclui a leitura e análise de diversos documentos, tais como: monografias (partes de monografias), outras dissertações de mestrado, teses, sítios importantes e credíveis sobre o tema, assim como periódicos também importantes para o tema, legislação, entre outros documentos. Durante a elaboração do estudo é preciso ter em atenção algumas fontes de informação não fidedignas, porque estas poderão confundir todo o trabalho e podem não ser úteis para o estudo. Além disso, a informação pode nem sequer ser (a mais) correcta. A revisão da literatura permitiu fazer-se um enquadramento geral sobre o tema abordado, Gestão do Conhecimento e da Inovação e aplicá-lo no estudo descritivo. O objectivo primordial com este estudo descritivo era realmente perceber se de facto existem políticas de inovação no Sport Lisboa e Benfica, e também perceber o impacto das mesmas nas prestações de contas do clube.

A pesquisa efectuada através de documentos (maioritariamente *online*) e arquivos relativos às prestações de contas do clube, facilitou o conhecimento sobre a história, os órgãos sociais, missão e visão e estrutura do clube. Os relatórios e contas foram preponderantes para a sua elaboração. Para além de toda esta pesquisa com carácter

predominantemente informativo, foi necessário recolher bastantes dados financeiros e analíticos que permitiram ter uma análise mais detalhada sobre o assunto de trabalho.

Outros meios de comunicação foram preponderantes para elaborar o estudo descritivo, nomeadamente a televisão e jornais (diários e semanários). O facto de não conseguir garantir entrevistas e/ou reuniões com responsáveis do clube nos mais variadíssimos departamentos importantes para este estudo descritivo, dificultou a sua elaboração, mas este tipo de fonte de informação (televisão e jornais), permite obter algumas respostas importantes, que até poderiam ser criadas num inquérito, directamente de alguns dos mais importantes responsáveis do clube. Questões elaboradas por conceituados jornalistas portugueses, que facilitaram, em tempo, o meu trabalho.

Assim, a recolha de dados e o respectivo tratamento forma fundamentais para este estudo descritivo, pois são o alicerce de sustentação para aquilo que é referenciado no estudo descritivo.

### **4.3 Método**

O estudo das ciências requer um método, sendo este necessário para impôr a técnica, precisão, planeamento e previsão nos diferentes processos utilizados numa investigação, pois na actualidade já não acontece realizarem se tentativas e esperar que estas resultem em algo de sucesso inesperado, de acordo com Cervo e Bervian (2002).

Ao longo dos séculos diversos pensadores, autores, cientistas e estudiosos foram modificando a forma como a metodologia científica influenciava os seus estudos, pois o método em causa permite identificar os meios necessários para alcançar determinado objectivo (Oliveira, 2001). A resolução de diversos problemas científicos pressupõe a necessidade de explicar a toda uma comunidade científica e demais interessados a conclusão de um estudo. A solução explicada tem de seguir um plano formal de desenvolvimento (Oliveira, 2001):

1. Apresentação do tema;
2. Exprimir o problema;
3. Rever a bibliografia existente;

4. Formular hipóteses e variáveis;
5. Observação;
6. Interpretação da informação;
7. As conclusões.

Como já foi referido anteriormente, o método é um conjunto de procedimentos necessários para se realizar a pesquisa ao estudo, mas cada procedimento efectuado tem uma denominação diferente, pois cada etapa do processo denomina-se de técnica, na visão de Cervo e Bervian (2002). Para outros autores, o termo técnico significa a possibilidade de chegar a determinados resultados através de instrumentos práticos e materiais (Oliveira, 2001).

O método descritivo (abordagem qualitativa) foi o método de investigação escolhido para o desenvolvimento deste trabalho, na qual responderá às questões anteriormente levantadas a cabo na revisão da literatura. Será feito um estudo descritivo ao Sport Lisboa e Benfica. Este será talvez o método mais adequado para se estudar, perceber e descrever determinados acontecimentos e situações complexas que possam envolver diversos intervenientes. Na visão de Oliveira (2001), o estudo descritivo possibilita ao investigador compreender melhor o comportamento dos vários factores que podem influenciar o fenómeno estudado. O mesmo autor refere ainda que este estudo é o mais apropriado para obter conhecimento sobre a forma de comportamento dos diferentes factores que influenciam o fenómeno em estudo.

A abordagem utilizada neste estudo descritivo é de natureza qualitativa, mas de acordo com Oliveira (2001), este tipo de pesquisa poderá ter procedimentos similares à abordagem quantitativa a respeito da obtenção de dados (entrevistas, questionários, observações, entre outras técnicas de pesquisa utilizadas) e a sua principal diferença reside no facto de na abordagem qualitativa não utilizar dados estatísticos como procedimento de análise do problema suscitado. As pesquisas efectuadas através da abordagem qualitativa permitem descrever os fenómenos associados a uma determinada hipótese, realizar análises sobre as diferentes variáveis, formar opiniões acerca do estudo, interpretar determinados comportamentos dos indivíduos, criar opções que contribuam para o processo de mudança, ou seja, a abordagem qualitativa permite ao investigador descrever detalhadamente aquilo que os diferentes autores defendem sobre o assunto estudado e, de acordo com aquilo que os especialistas escreveram, o investigador consegue relacionar as diferentes opiniões para no final ter a capacidade de

dar o seu ponto de vista conclusivo (Oliveira, 2001). A componente prática de uma investigação é garante de credibilidade e qualidade dos próprios resultados da investigação. Desta forma, procura se validar as questões que estão em análise e as hipóteses formuladas, com o objectivo de criar conhecimento, para o investigador e demais interessados (comunidade científica interessada).

## **5. Método Descritivo aplicado ao Sport Lisboa e Benfica**

### **5.1 Introdução**

Este estudo realizado é motivado pelo facto de se pretender analisar questões particulares sobre as matérias investigadas de conhecimento e inovação num grupo desportivo. Perceber se o Grupo do Sport Lisboa e Benfica (todos os seus colaboradores) reconhece o contributo do conhecimento e inovação ao nível da competitividade e se existe uma efectiva aplicação daqueles pressupostos de gestão, ou por outras palavras, se o Grupo Sport Lisboa e Benfica executa uma gestão no seio do conhecimento e inovação. Além disso, pretende se avaliar o impacto da inovação nas contas do grupo, perspectivando a influência das mesmas na sustentabilidade futura do clube.

A informação adquirida para elaboração deste estudo descritivo centrou se sobretudo em Relatório & Contas de exercícios anteriores e nalgumas entrevistas dadas pelo presidente do clube a algumas revistas (nomeadamente a Mística), jornais e televisões. Como já foi referido anteriormente, a aplicação prática de todo o enquadramento teórico será apresentado através de um estudo descritivo sobre o Grupo Sport Lisboa e Benfica. Compreender o impacto financeiro das contas do clube é o principal propósito desta investigação.

O clube durante os seus mais de 100 anos de existência viveu muitos períodos conturbados. No início do século XXI o clube estava mergulhado numa situação económica muito complicada, após anos sucessivos de má gestão desportiva e financeira. Necessitava de uma estrutura organizacional forte e que fosse ao encontro de todas as pretensões presentes e futuras do clube, e de toda a massa associativa, assim como da exigência necessária todos os dias, para aqueles que concorrem num mundo desportivo cada vez mais concorrencial.

O próprio presidente afirma que «O Benfica que vemos hoje é um Benfica renascido, inovador, dinâmico e com uma dimensão global. A nossa história é honrada e os nossos sócios merecem que assim seja».

## 5.2 Apresentação do Grupo Sport Lisboa e Benfica

O Sport Lisboa e Benfica foi fundado no dia 28 de Fevereiro de 1904, inicialmente com o nome de Sport Lisboa. A ideia partiu de um grupo de 24 pessoas, entre os quais um dos benfiquistas mais carismáticos de sempre com o nome de Cosme Damião, na qual tinham a regularidade de praticar futebol entre eles e contra outras equipas do princípio do século. A reunião da fundação do clube ocorreu nuns terrenos em Belém, mais propriamente na Farmácia Franco, durante a tarde. E assim, nasceu um dos mais carismáticos clubes portugueses e mundiais. No ano de 1908 houve a fusão entre o Sport Lisboa e o Grupo Sport Benfica, que resultou no actual nome de Sport Lisboa e Benfica e, também ficou definido o actual símbolo do clube. A imagem abaixo ilustra (Figura 5.1) alguns dos símbolos criados desde a sua fundação até ao presente:



**Figura 5.1:** Evolução histórica dos símbolos do Sport Lisboa e Benfica.

**Fonte:** Adaptado do *site* Sport Lisboa e Benfica (2014).

Retomando o que foi dito anteriormente, Cosme Damião foi o grande mentor de todo este projecto que se viria a tornar o Sport Lisboa e Benfica. Este foi jogador, capitão treinador, dirigente, entre outros cargos associados ao clube e a todo o panorama desportivo nacional do início do século passado. O clube do povo como é conhecido por muitos o Sport Lisboa e Benfica, cresceu e moldou-se de acordo com os princípios deste líder incontestável e que desde então prevaleceram. Também outro jogador se fez notar neste clube, com uma dimensão mundial. Eusébio da Silva Ferreira (“Pantera Negra”) foi o melhor jogador de todos os tempos que passou pelo clube e um símbolo do clube e da nação. Além de jogador foi também capitão e treinador. Pertenceu à época dourada

do clube, na qual venceu variadíssimos troféus, entre os quais, uma Taça dos Campeões Europeus em 1962.

O futebol é o desporto em maior evidencia no clube, aquele que maior número de adeptos cativa. Em Portugal é o clube com maior número de campeonatos nacionais conquistados, assim como taças de Portugal, taças da Liga Portuguesa de Futebol, dobradinhas e finais europeias. Além do futebol, outras modalidades estão sucessivamente em constante destaque como o andebol, voleibol, futsal, hóquei patins, entre outros. Outro dado importante tem que ver com o número de sócios, sendo que em 2006 foi atribuído pelo *GuinnessWorld Records, Ltd* o título de maior clube do mundo com mais sócios activos, valor aproximado de 160.000. Já em 2013 atingiu um número bastante superior, cerca de 230.000 sócios.

Actualmente têm uma gama completa e diversa de infra-estruturas (Figura 5.2) como o Estádio do Sport Lisboa e Benfica (capacidade para 65.000 espectadores, maior em Portugal), um centro de treinos e estágio Caixa Futebol Campus, piscinas, pavilhões, Benfica TV (BTV), Museu Cosme Damião, entre outros. O seu estádio é o maior a nível nacional, e foi inaugurado em 2003, tendo servido para a disputa de alguns jogos do EURO 2004, em Portugal. As infra-estruturas adjacentes ao estádio são bastantes, e incluem se dois pavilhões, piscinas, zonas de restauração e comerciais e o museu Cosme Damião. De alguns anos para cá o clube tem apostado em serviços distintos da prática desportiva, tais como: seguros, saúde, viagens e organização de eventos.



**Figura 5.2:** Complexo desportivo do Sport Lisboa e Benfica.

**Fonte:** Adaptado do *site* Sport Lisboa e Benfica (2014).

Ao longo de mais de cem anos de existência foram vários os feitos alcançados para o clube, mas não só. A sociedade também beneficiou de tantas conquistas pelo mundo inteiro e prova disso são algumas condecorações que foram sendo atribuídas ao longo dos anos ao Sport Lisboa e Benfica, como por exemplo Estatuto de Utilidade Pública (1960) ou Medalha de Honra de Mérito Desportivo (1981).

Ao longo de toda a sua história com mais de cem anos o clube viveu épocas de ouro marcadas por vitórias sucessivas, com o futebol até ao ciclismo ou hóquei patins, desde a construção do terceiro anel do antigo Estádio da Luz até à construção deste novo estádio. O seu historial, eclectismo, valores, forte base de adeptos espalhados pelos quatro cantos do mundo tornaram o Sport Lisboa e Benfica um dos grandes clubes portugueses e um dos mais reconhecidos e prestigiados a nível mundial.

### 5.3 Estrutura do Grupo

A forma como se encontra dividida todo o Grupo Sport Lisboa e Benfica está representada na figura abaixo. As diferentes participações de cada empresa afecta ao grupo e as diferentes áreas de negócio em que o clube está envolvido actualmente são o principal ponto a ter em consideração na ilustração abaixo (Figura 5.3).

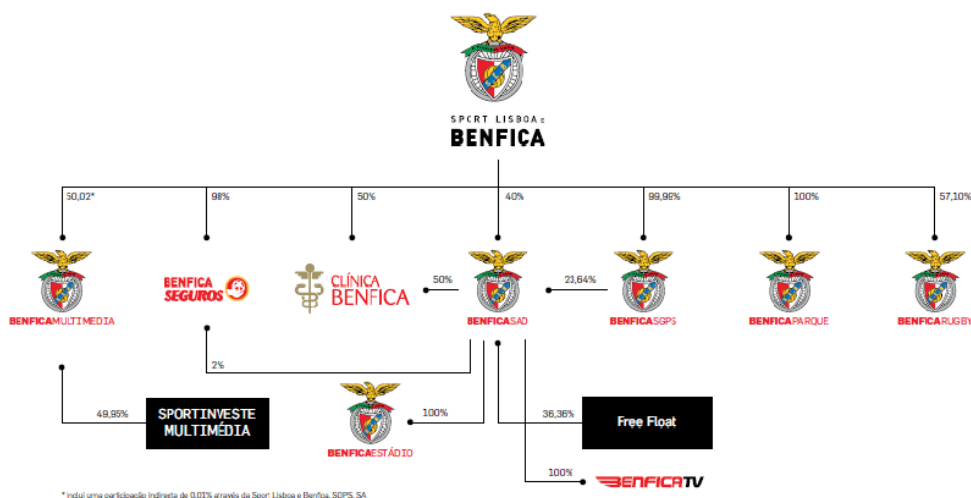


Figura 5.3: Estrutura do Grupo Sport Lisboa e Benfica.

**Fonte:** Adaptado do Relatório e Contas do Sport Lisboa e Benfica (2013).

A aposta do clube em diferentes áreas de negócio aumenta a complexidade inerente à sua estrutura organizacional. Exige especificações técnicas por parte de cada colaborador de acordo com a função a desempenhar de cada um, promovendo o conhecimento mais detalhado sobre cada segmento de mercado em que o Sport Lisboa e Benfica está envolvido. Aquando da fundação do Benfica o clube era uma instituição com carácter meramente desportivo, mas nos dias que correm, e de acordo com as principais tendências que se verificam nos principais clubes mundiais, a evolução para uma empresa desportiva torna-se o caminho mais correto para se estar na vanguarda dos acontecimentos.

## **5.4 Resposta às questões de investigação**

### **5.4.1 Conhecimento: factor-chave no Sport Lisboa e Benfica**

#### *Qual a importância atribuída pelo clube à Gestão do Conhecimento?*

A facilidade de acesso a informação e novos dados é uma característica dos tempos modernos, na qual o fenómeno da globalização teve um papel preponderante para esse facto. Aliado a esse factor também houve desenvolvimentos de tecnologias, particularmente de tecnologias de informação, que aceleraram todo este processo. O conhecimento como bem intangível, passou assim a circular com maior rapidez e qualidade por todo o mundo, permitindo chegar a uma nova geração, bastante mais competitiva. O novo ambiente vivido em torno da sociedade desenvolveu uma profunda alteração do paradigma empresarial, tornando o conhecimento cada vez mais importante e diferencial no seio das organizações (Serrano e Fialho, 2005).

Como os próprios autores afirmam, também o Benfica teve de se adaptar às novas formas de gestão, tal e qual como muitas outras organizações, independentemente do seu tamanho, focadas principalmente na correta utilização dos recursos intelectuais de que dispõe, apostando de forma contínua na criação sucessivo e sustentado de

conhecimento. A estrutura organizacional do clube tem sofrido ao longo dos anos significativas alterações, com o objectivo de acompanhar as alterações ocorridas com as novas políticas de gestão. De acordo com o Manual de Oslo (2005), as modificações existentes na estrutura organizacional do clube são fulcrais para garantir a correta gestão do conhecimento, pois esta tem a capacidade de melhorar a *performance* organizacional e, porventura aumentar de forma gradual a capacidade do clube para inovar. O facto de o grupo empresarial do Benfica crescer para outras vertentes de negócio, que não estão directamente envolvidas com a prática desportiva, obriga a um cuidado mais pormenorizado com as contratações de colaboradores ou até com a formação daqueles que já pertencem ao grupo.

O tipo de conhecimento necessário para cada área de negócio é específico e requer características adequadas a cada função e segmento de mercado. A aposta no conhecimento tem sido uma constante verificada nos vários departamentos do clube. A Figura 5.4 demonstra os diferentes níveis académicos que se podem encontrar ao nível da escolarização dos colaboradores nos diversos departamentos do clube:

Nível	TODOS	SÓ ATLETAS
1º CI Ens. Básico	5	0
2º CI Ens. Básico	8	4
3º CI Ens. Básico	70	57
Ensino Secundário	64	24
Ensino Superior Politécnico	0	0
Licenciatura	72	0
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>	<b>85</b>

**Figura 5.4:** Nível de escolarização dos colaboradores do Sport Lisboa e Benfica.

**Fonte:** Adaptado prospecto do Sport Lisboa e Benfica (2013).

Com isto, pode se analisar a importância do grau académica atribuída a cada colaborador, pois a grande maioria dos colaboradores (com excepção dos jogadores) têm pelo menos uma licenciatura. O grau académico (fonte de conhecimento explícito) elevado da maioria dos colaboradores, evidencia a aposta no conhecimento por parte do

clube. Mas, importa referir que a existência de indivíduos com grau académico elevado não garante por si só a criação de novo conhecimento, pois é necessário um ambiente propício para a evolução do conhecimento. Esse mesmo ambiente para partilha e criação de conhecimento, tem de ser oferecido pela estrutura do clube a todos os interessados. Cada indivíduo terá o seu *know-how* pessoal resultado da sua experiência de vida, na qual será um ponto de diferenciação relativamente aos concorrentes directos do clube. De acordo com Martins (2010), toda e qualquer forma de captar o conhecimento (não importa o tipo) aliada à partilha do mesmo dentro e fora da organização promove a prática da gestão do conhecimento, ação essa que vai sendo impulsionada dentro da estrutura do clube, como tem vindo a ser demonstrado.

Também o modelo organizacional do clube tem sofrido alterações nos últimos anos, com o intuito de acompanhar da forma mais adequada as alterações sofridas na sociedade actual. O foco no aperfeiçoamento do conhecimento, através de programas como o Desenvolvimento de Competências de Gestão e Liderança ou o investimento realizado na manutenção da formação dos profissionais do clube, para os principais níveis hierárquicos são uma preocupação constante na estrutura organizacional do clube. Outras ferramentas são utilizadas para integrar, desenvolver e reter os profissionais do clube como um Inquérito de Clima Organizacional (Relatório & Contas, 2012/2013). Outras medidas têm sido implementadas no Sport Lisboa e Benfica, nomeadamente:

- Protocolos de cooperação com diversas instituições de ensino, para integrar jovens nas diferentes áreas profissionais de negócio do clube, preparando possíveis entradas nos quadros da organização ou,
- Oferta de benefícios aos colaboradores e aumento da rede de parcerias, nas diferentes áreas de negócio, com impacto na rotina diária dos profissionais.

A estrutura organizacional flexível e dinâmica permite uma maior rapidez de adaptação aos diferentes obstáculos que possam surgir no futuro e, são as medidas referidas anteriormente que potenciam todo o processo de gestão do conhecimento, assim como a importância atribuída pelo clube a este fenómeno com uma vertente cada vez mais económica. Para o clube e especificamente para o presidente (Relatório e Contas, 2012/2013), é fundamental aprofundar as bases de conhecimento actuais e que ajudaram a desenvolver o clube, tanto em território nacional como em território internacional, e

criar novo conhecimento para que nos próximos anos seja aplicado de forma a criar vantagens competitivas.

#### **5.4.2 Condição para inovar**

##### *De que forma o clube é influenciado para seguir uma política de inovação?*

Dentro da organização do Sport Lisboa e Benfica muitos indivíduos defendem a continuidade da inovação e da importância acrescida com este processo, num clube que ao longo dos últimos anos tem vindo a estar sempre um passo à frente dos mercados em que actua. As políticas internas do grupo influenciam as tomadas de decisão da própria estrutura e podem ou não criar condições favoráveis para a inovação, seja de produtos, serviços ou processos.

Existem diversas formas de angariar receita no mundo do futebol, sendo que a publicidade e os direitos televisivos são as duas principais fontes de receita de grande parte dos maiores clubes mundiais (no subcapítulo seguinte poderá ser analisado mais detalhadamente). Muitos especialistas ligados ao mundo do futebol têm como opinião que o sistema comercial desportivo americano está um passo à frente, quando em comparação com o sistema europeu e que o Benfica deve seguir esse caminho, se quiser continuar a inovar e a obter vantagens competitivas. O sistema americano desportivo baseia-se sobretudo numa abordagem mais profissional, ao invés daquilo que acontece no desporto europeu (Modelo Europeu do Desporto, 200?).

O Sport Lisboa e Benfica é uma das marcas mais valiosas no mundo desportivo (em qualquer modalidade) embora o contexto económico português não seja o melhor. A estrutura hierárquica do clube tem lutado cada vez mais para valorizar a marca Benfica. O recente sucesso desportivo do clube tem sido muito escasso, e esse factor influencia negativamente os resultados económicos, pois existe uma relação directa. Portanto, os responsáveis do clube tiveram de tomar medidas capazes de alavancar o poder financeiro a fim de conseguir competir com os principais rivais. Garantir receitas a partir de diversas fontes foi o mote de partida para a actual procura pelo sucesso do clube.

Ao longo dos últimos anos os dirigentes do clube têm se debruçado sobre quais as melhores fontes de receita e a aposta tem sido bastante mais diversificada. De acordo com Santos (2013), o novo Estádio do Sport Lisboa e Benfica proporcionou a abertura de novas e diversificadas áreas de negócio, desde a comercialização do nome do estádio a um patrocinador, até ao mesmo tipo de comercialização, desta vez com o nome das bancadas que compõem o estádio a receberem um patrocínio. O facto de a exigência monetária por parte do Benfica ser bastante elevada, a primeira opção não se concretizou. Por outro lado, houve a capacidade de se comercializar durante um período de tempo, o nome das bancadas do estádio, tornando se o Benfica o primeiro clube do mundo a fazê-lo, citando Miguel Bento, Director de Comercial e Marketing do Benfica em entrevista elaborada por Santos (2013). O estádio foi o ponto de partida para a Gestão de Inovação no Benfica.

As quotizações ou receitas provenientes das quotas mensais, trimestrais ou anuais pela razão de um indivíduo ser sócio do clube, eram um dos principais factores de receita de um clube, juntamente com os ingressos vendidos para assistir aos jogos em cada modalidade. Com a evolução da comercialização do futebol e de acordo com o relatório anual da Deloitte, as receitas televisivas e o *commercial* (patrocínios e *merchandising*) são as principais fontes geradoras de rendimentos de um grande clube desportivo. Os grandes clubes europeus, muitas vezes denominados de “tubarões”, têm grande poder financeiro que possibilita contratar os melhores jogadores, treinadores, equipas técnicas, melhores condições de treino, entre outros factores importantes para o sucesso desportivo da mesma. Importa referir que esse mesmo sucesso desportivo influencia também a capacidade de aumentar receitas, pois está intimamente ligado. Consequentemente, esta ligação vai aumentando à medida que cada um dos factores também aumenta. Como Dantas (2001) afirma a competitividade entre organizações favorece o desenvolvimento de novo conhecimento e aprendizagem, favorecendo a criação de uma política de inovação, independentemente da forma como é alcançado.

Por tudo isto o Grupo Benfica procura vantagens competitivas através da inovação. Mas, existem outros factores que influenciam a procura por vantagens competitivas capazes de proporcionar títulos desportivos nas diversas modalidades do clube. Como já foi salientado anteriormente, o Sport Lisboa e Benfica é um dos maiores clubes do mundo, com uma massa associativa extremamente grande e diversificada que . A pressão de vencer referida anteriormente e o facto de estar na vanguarda do futebol

moderno, também é suscitada pela exigência dos adeptos do Benfica espalhados um pouco por todo o mundo. Todos os colaboradores do clube sentem a mesma pressão diariamente (de forma particular, os próprios atletas) e por isso, têm de realizar as tarefas diárias com um empenho diferente do que aquele que seria necessário num clube com uma dimensão muito inferior. A actual conjectura económica nacional também não favorece o ambiente desportivo e têm de ser os clubes nacionais a conseguir dar a volta às dificuldades encontradas e a elevar o desporto nacional. O Benfica tem conseguido ultrapassar estes obstáculos associados à crise nacional através da inovação, sendo o clima económico um factor que influencia a inovação.

Através da investigação realizada sobre a Gestão da Inovação foi possível comprovar as oportunidades que são criadas e as novas oportunidades de negócio que daí possam advir. Segundo o Livro Verde sobre a Inovação (1995) e respondendo à questão de investigação, existem diferentes ações que podem reforçar a preponderância da política de inovação no mundo empresarial e social, incluindo aquelas que foram referidas em todo este subcapítulo e influenciaram a política de inovação o clube. Independentemente do tipo de inovação ou até do período que um produto necessita para se manter inovador, importantes vantagens competitivas podem ser criadas com a inovação. A sociedade em geral sai sempre beneficiada e o Grupo do Sport Lisboa e Benfica não foge à regra.

#### **5.4.3 Superbrand Benfica**

##### *Qual o efeito consequente das inovações?*

As receitas geradas em torno da marca Benfica são importante objecto de estudo. De acordo com o relatório anual da Deloitte (*FootballMoneyLeague*), o clube do Sport Lisboa e Benfica está no top 30 dos clubes com maior valor de receitas geradas num só ano, lista essa liderada à alguns anos pelo Real Madrid. Todos os clubes presentes nesta lista anual têm uma facturação superior a 100 milhões de euros, sendo o Benfica o único clube português a figurar nesta mesma lista. De acordo com o relatório anual da Deloitte (2014), no primeiro ano de elaboração deste mesmo relatório apenas existia uma equipa com facturação acima de cem milhões de euros. Actualmente este relatório apenas

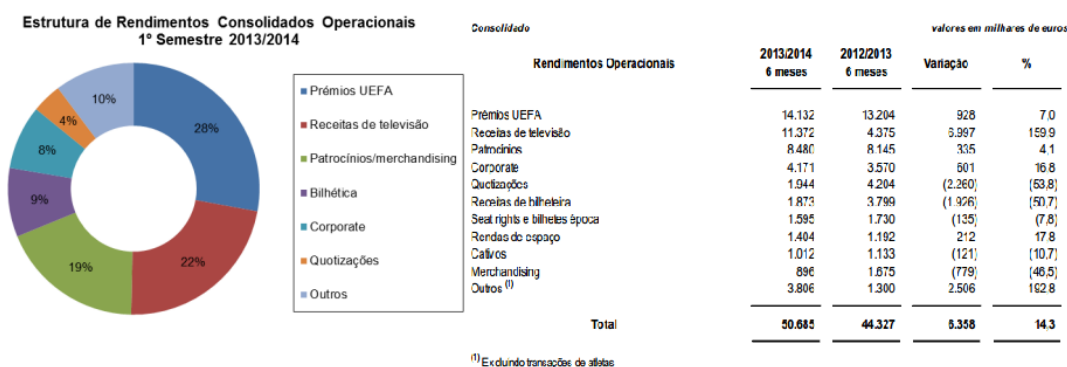
analisa equipas com facturação acima daquele valor (top 30), o que revela uma evolução incrivelmente positiva. O recorde de liderança deste *ranking* pertence ao Real Madrid.

A competitividade vivida também ela no mundo do futebol, atesta a capacidade dos seus líderes para enfrentar desafios. Como tal, a procura por novas formas de receita que garantam maior liquidez e folga financeira, assim como novas oportunidades de negócio, promovem a sustentabilidade dos clubes (neste caso concreto o Benfica). A sua direcção tem procurado diversificar as fontes geradoras de receitas ao longo dos últimos anos. O sucesso de algumas dessas medidas aumentou consideravelmente o valor de receitas anuais do clube. O objectivo inicial de algumas inovações criadas pelo clube têm sido cumpridas, porque o aumento de receita está directamente relacionado com as novas fontes de receita procuradas pela estrutura do Benfica. A marca Benfica tem crescido exponencialmente nos últimos anos, numa proporção similar à criação de novas fontes de receita.

A presença do Benfica no relatório anual da Deloitte confirma a importância da marca Benfica pelo mundo. Findo o ano de 2013, o Grupo Sport Lisboa e Benfica encontrava-se na posição 26 deste mesmo *ranking*. De notar que a Liga Portuguesa de Futebol não é considerada uma potencia no mundo do futebol, e como tal, a captação de recursos financeiros internacionais torna-se deste modo, uma tarefa mais complicada. Para este relatório anual são tidos em conta três rúbricas geradoras de receita, tais como:

- *Matchday* (quotização e bilheteiras);
- *Broadcasting* (direitos televisivos);
- *Commercial* (patrocínios e *merchandising*).

Cada uma destas rúbricas é analisada de acordo com as normas internacionais de relato financeiro (IFRS) e têm em conta o último ano desportivo. Na generalidade dos clubes internacionais (Deloitte, 2014), a rúbrica que mais contribui para as receitas é a *comercial*, seguida pela *broadcasting* e por fim pela rúbrica *matchday*. No caso do Benfica, e para uma melhor compreensão da distribuição de rendimentos, irá ser analisado na Figura 5.5 (Relatório e Contas, CMVM), que representa a estrutura de rendimentos operacionais no 1º semestre de 2013/2014:



**Figura 5.5:** Estrutura de rendimentos operacionais no 1º semestre 2013/2014.

**Fonte:** Adaptado do Relatório & Contas (2013/2014).

É fácil de constatar que apenas três rúbricas representam quase 70 % do valor global das receitas do grupo Sport Lisboa e Benfica obtidas no período em análise, num total de 7 rúbricas. Outro dado importante são os valores obtidos através da entrega de prémios da UEFA, que são alcançados de acordo com a prestação da equipa principal de futebol nas competições europeias, porque quantas mais vitórias alcançarem, mais hipóteses têm de ganhar prémios de elevado valor. Nos últimos anos o clube tem obtido classificações europeias que o têm premiado com avultados prémios de mérito. O novo modelo de exploração dos direitos televisivos (transmissão exclusiva dos jogos) permitiu um acréscimo exponencial dos resultados no período homólogo, passando para quase o triplo do valor, como é possível constatar na imagem acima. No caminho inverso, houve uma diminuição acentuada do valor de receita ao nível das quotizações e receitas de bilheteira (*matchday*). Esta variação pode ser explicada pela passagem de 75 % do valor líquido de quotização recebida pela Benfica SAD, para um novo valor de 25 %, referente às condições especiais conferidas aos sócios do clube. O facto de o futebol português não ser apetecível para os grandes investidores internacionais, pois a Liga Portuguesa de Futebol não suscita grande interesse para os adeptos de outros países e/ou continentes, a melhor forma de o Benfica se expor para os possíveis *stakeholders* é através de grandes competições europeias.

A inovação da BTV e conseqüente inclusão da mesma no perímetro de consolidação da Benfica SAD, permitiu aumentar substancialmente os valores de receita gerados com transmissões televisivas e, desta forma, equilibrar as os rendimentos operacionais com

exclusão das transacções de atletas. O objectivo principal do Benfica será conseguir aproximar-se financeiramente das outras grandes ligas de futebol e não depender tanto da performance desportiva das diferentes modalidades existentes no clube, com maior preponderância do desporto-rei, o futebol. Até então os valores de receita provenientes de transmissões televisivas não ultrapassavam os 10 milhões de euros. Muito aquém dos cerca de 190 milhões arrecadados pelo Real Madrid no ano de 2013. É importante ressaltar que nas duas rúbricas restantes que compõem o relatório da Deloitte, o Benfica consegue aproximar-se dos valores obtidos pelos clubes presentes no top 20 deste mesmo relatório.

A posição do clube no top 30 daquela lista vem a provar a importância consequente do sucesso que poderá advir do seguimento de uma política de investigação. De acordo com o Manual de Oslo (2005) e adaptado a este estudo descritivo sobre o Benfica, pode-se concluir que o impacto das inovações numa organização como o clube analisado está refletido no aumento sucessivo do valor de faturamento, sustentado nas diferentes inovações criadas ao longo dos anos. O Sport Lisboa e Benfica tenderá de saber acompanhar as principais tendências e exigências que a sociedade exige para esta forma, continuar no top 30 dos clubes mundiais de futebol que mais rendimentos criam e, inclusivé, aproximar-se da liderança.

#### **5.4.4 Acções que potenciam a sustentabilidade**

*Que acções a tomar para o futuro do Sport Lisboa e Benfica ao nível da sustentabilidade?*

O futuro desportivo e económico é incerto, pois a certeza da previsibilidade dos factos que possam ocorrer num futuro de médio/longo prazo é também incerto. Ao longo deste trabalho de investigação foi estudado sobre quais as ferramentas que as organizações têm ao seu alcance, que os ajudará a enfrentar os novos obstáculos e assim, obter vantagens competitivas. No caso concreto do Grupo Sport Lisboa e Benfica, várias acções têm sido tomadas ao longo dos últimos anos para garantir sustentabilidade desportiva e financeira. Algumas dessas acções podem vir a tornar-se um ponto de viragem no desporto mundial, como é o caso da BTV. A responsabilidade civil,

ambiente e maximização do capital são importantes factores que garantem sustentabilidade económica e, são estes mesmos factores que estão em sintonia com as inovações do Benfica. Além disso, importa salientar aquilo que Spreitzer e Porath (2012) afirmam sobre o tipo de organização como o Sport Lisboa e Benfica, assente na aprendizagem e inovação contínua, pois justifica gradual progressão nas habilidades técnicas em toda a estrutura do clube. Daí poderão provir vantagens sustentáveis para o clube.

O projecto desportivo inovador Benfica Lab foi criado em 2008 e apontado para as necessidades físicas dos jogadores do clube e assente na ideia de outros laboratórios de alto rendimento espalhados um pouco por todo o mundo, dependendo do tipo de modalidade. O Benfica Lab já foi distinguido pela UEFA (um organismo que tutela o futebol internacional) como um projecto com grau de excelência. Neste centro tecnológico de recuperação de atletas do Benfica, todas as modalidades estão incluídas no processo. Este departamento divide-se em três áreas e cada área tem as suas próprias características e níveis de intensidade diferentes:

- Nutrição;
- Prevenção;
- Recuperação e análise de jogadores.

O objectivo principal passa por prevenir e reduzir o número de lesões contraídas pelos jogadores do clube durante a prática desportiva e, desde a sua criação que o número de lesões têm diminuído acentuadamente. Outras tarefas diárias existentes neste projecto tecnológico são a observação e análise minuciosa dos diferentes adversários do Benfica, antes do seu confronto, independentemente da modalidade em causa. Este estudo do adversário permite observar os mais ínfimos detalhes que podem fazer a diferença entre a derrota e a vitória da equipa. O futuro deste projecto tem como base o alcance da melhor forma desportiva e conseqüente sucesso para o Grupo Sport Lisboa e Benfica.

O início da nova era das transmissões televisivas desportivas iniciou-se no Sport Lisboa e Benfica. Até então, variadíssimos clubes mundiais tinham a sua própria TV e utilizam-na sobretudo para transmissões de determinadas modalidades e alguns jogos das equipas jovens de futebol. Os conteúdos programáticos são limitados à toda envolvente do clube associado. Em Julho de 2013 deu-se início à nova etapa deste canal de televisão, um novo percurso para o clube e para o canal. Actualmente, a BTV é o primeiro e único

canal clubístico a transmitir os jogos da equipa de futebol do próprio clube em directo e exclusivo, assim como jogos de campeonatos de futebol estrangeiros. O presidente do clube (Relatório & Contas 2012/2013) afirma «A nova Benfica TV, hoje um caso único a nível mundial, foi uma das soluções inovadoras que conseguimos implementar e que nos permitiu [...] a melhor solução do ponto de vista financeiro». O facto de ser uma inovação nunca antes tentada ou criada, promove a abertura de um novo segmento de mercado, onde se obtém durante um maior período de tempo, vantagens competitivas, mas por outro lado, existe um risco maior associado a este produto. Assim, é possível denominar este tipo de inovação como radical. Como já foi referido anteriormente, este tipo de inovação caracteriza-se pela ruptura das actividades praticadas pela empresa (neste caso um clube) assumindo novas tarefas para todos os indivíduos de acordo com as necessidades da inovação (Dantas e Moreira, 2011). A abertura de um novo mercado potencia as receitas que daí possam provir, pois num primeiro plano foi alcançada uma vantagem competitiva.

O administrador da SAD, Domingos Soares de Oliveira anunciou em 2014 que estava confiante numa subida gradual de receitas da BTV, com o objectivo de alcançar 40 milhões de euros de facturação anual. O custo estimado é na ordem dos nove milhões de euros, com a inclusão de todo o tipo de despesas associadas ao correto funcionamento do canal. O impacto positivo nas contas do grupo é bastante superior ao valor anual recebido no antigo contrato de transmissão televisiva, com outra empresa (Olivedesportos). O sucesso desta inovação permitiu ao canal continuar a crescer tendo-se verificado as seguintes evoluções (Relatório e Contas, 2013/2014):

- *Upgrade* para alta definição;
- Criação de um segundo canal;
- Construídas algumas infra-estruturas (duas cabines de locução);
- Implementação de uma estação de recepção de sinais por satélite.

A receita depende também de outros factores que potencializam as receitas gerais, tais como a publicidade e os contratos de distribuição internacional da BTV. O administrador também afirmou em entrevista exclusiva à BTV, uma previsão para o número de assinantes na ordem dos 300 mil até ao final de 2014. A aquisição de direitos de transmissão sobre algumas das ligas de futebol mais importantes do mundo, como a *Barclays PremierLeague*, *Superliga Grega* ou o *Brasileirão*, ou de alguns clubes

(Sporting Clube Farense) são investimentos necessários para continuar a atrair novos assinantes. Claro está, que a aposta em novos conteúdos programáticos é uma constante premissa para o futuro do canal, e essa necessidade tem de ser entendida em antecipação, devido à elevada concorrência. Os rendimentos desportivos da equipa principal de futebol do clube influenciam a própria evolução do número de subscritores, sendo aqueles uns dos principais factores que influenciam a capacidade do canal em angariar novos subscritores. A BTV veio revolucionar o negócio dos direitos televisivos em todo o mundo e o Benfica pode se orgulhar de ter sido o primeiro a consegui-lo.

A componente de inovação no Sport Lisboa e Benfica está vincada em toda a sua estrutura, com parcerias em vários segmentos de mercado e de cariz social. Além do sucesso da criação da BTV, outras áreas de negócio merecem atenção especial para esta investigação e consequente estudo. Ana Oliveira (2014) é directora do atletismo do Sport Lisboa e Benfica e afirmou para um meio de comunicação do clube que o grande mérito do Benfica tem muito que ver com a estratégia e capacidade do clube em inovar.

A qualidade de vida do ser humano tem sido uma preocupação para o Sport Lisboa e Benfica. Foi assim que em Janeiro de 2009 foi criada a Fundação Benfica (FB). A vertente social, ambiental e educacional são as áreas de intervenção desta fundação, particularmente em crianças e jovens em situação de risco (Plano estratégico 2010/2013 da FB). Promover a imagem do Benfica junto das comunidades lusófonas e em toda a Europa, valorizar a imagem social do Benfica, apoio à integração social e comunitária são alguns dos objectivos desta instituição. Muitas têm sido as intervenções e acções sociais para angariação de fundos com o intuito de promover a responsabilidade social, junto dos mais desfavorecidos ao longo dos últimos anos de laboração.

O Museu Benfica - Cosme Damião abriu as portas em Julho de 2013 e é fruto de um longo trabalho de recuperação e manutenção de artefactos associados aos mais de cem anos de existência do clube. Em 2010 foi criada uma equipa de restauração (Departamento de Reserva, Conservação, e Restauro) de vários objectos importantes para a história do clube e um espaço para a realização daquela actividade (Centro de Documentação e Informação), que desde logo criaram as condições necessárias para edificação do museu e a sua posterior manutenção. Durante vários anos a equipa de profissionais recolheu, restaurou e preservou uma imensa variedade de objectos associados ao clube para mais tarde serem colocados no novo museu do Benfica. Houve

uma aposta clara da estrutura do clube em criar condições para estes colaboradores desenvolverem todo o seu conhecimento e sabedoria e, se possível ainda aumentar mais a base de conhecimento nesta área. Para muitos e inclusive o presidente do clube, este museu está na vanguarda da inovação, afirmando o próprio (Relatório & Contas 2012/2013) «inaugurámos um dos museus mais arrojados e mais inovadores a nível mundial porque isso era uma obrigação de todos nós». Esta obra é importante para o clube, na medida em que serve de elo de ligação entre o passado e o presente do Benfica, unindo diferentes gerações de apoiantes e simpatizantes do Benfica.

O futebol foi o mote de partida para a criação do Sport Lisboa e Benfica em 1904, mas a evolução da sociedade e do desporto em particular, transformaram o clube num dos maiores grupos desportivos a nível internacional. O facto de ser um clube desportivo, não impediu de serem criadas ao longo dos anos inovações de produto, serviços ou processos. Alguns desses projectos foram analisados neste estudo descritivo. O carácter social e ambiental, assim como a maximização do retorno financeiro vão de encontro à estratégia de negócio da organização, confirmando os autores Baptista [etal] (200?). Depois daquilo que foi referido neste subcapítulo e durante a revisão da literatura, pode-se afirmar que o Sport Lisboa e Benfica tem tomado ações capazes de proporcionar sustentabilidade para o clube, não prejudicando gerações futuras e indo de encontro às novas exigências empresariais e sociais. Em jeito de conclusão, o futuro do Sport Lisboa e Benfica passa pela obtenção de vantagens competitivas, através de novo conhecimento (Martins, 2010) obtido por exemplo, através das diferentes ações e iniciativas citadas anteriormente.

## 5.5 Discussão dos resultados

Depois deste estudo minucioso e exaustivo ao maior clube português, estão reunidas as condições necessárias para se poder extrair algumas conclusões sobre este estudo descritivo.

Durante a elaboração da revisão da literatura algumas questões começaram a surgir e que obtiveram resposta através do estudo descritivo sobre o Sport Lisboa e Benfica. O clube demonstrou que é possível criar determinadas condições aos seus colaboradores para criar conhecimento e projectar benefícios para o clube e sociedade em geral. A estrutura organizacional do clube compreendeu atempadamente a importância revelada e, possivelmente extraída da contínua aprendizagem de todos os seus colaboradores, sendo o capital intelectual uma forte ferramenta para gerir os restantes recursos associados ao clube. Existe uma crescente importância atribuída ao grau académico dos colaboradores e criação de ambientes propícios ao desenvolvimento e criação do conhecimento, independentemente do tipo de conhecimento, que de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) a própria organização tem de ter a capacidade de mobilizar o conhecimento tácito criado por toda a estrutura.

Além do conhecimento criado no ambiente interno e externo ao clube, é necessário dar consequência a todo esse trabalho. Inovar tem feito parte da rotina do Benfica, pois são pioneiros em algumas acções que tomaram, quer seja a nível nacional, quer seja a nível mundial. O sistema comercial desportivo americano é defendido por muitos como o melhor (em comparação com o europeu), e o Sport Lisboa e Benfica tem seguido algumas das suas características, em prol do clube e associados. Procurar novas fontes geradoras de receitas tem sido o papel da estrutura do clube, com o sucesso que bem se conhecesse, com o intuito de garantir vantagens competitivas fundamentais para a saúde financeira do clube. Ao nível desportivo, as consequências da inovação, também têm tido sucesso, porque têm existido os meios suficientes para garantir aos atletas as melhores condições desportivas e financeiras. Independentemente da vontade voluntária da organização em inovar, existem alguns factores que são importantes para se iniciar este processo. A exigência dos adeptos em conquistar títulos ou a frágil situação económica em que o país vai vivendo nos últimos anos são importantes para a selecção da melhor estratégia a seguir, criando necessidades vitais para inovar.

O efeito gerado pelas sucessivas inovações que foram sendo criadas pelo clube está bem patente em alguns relatórios anuais elaborados por algumas das maiores consultoras a nível mundial. No mundo do futebol o Benfica ocupa a posição 26 (ano 2013) do *ranking* liderado pelo Real Madrid, como as equipas que mais facturam durante uma época. O valor de receitas tem de ser superior a 100 milhões de euros para puder integrar este *ranking*. A análise a algumas demonstrações financeiras do clube (Relatório e Contas, 1º semestre 2013/2014) permitiram ajudar na compreensão das diferenças encontradas em apenas um ano nos seus rendimentos. É ao nível dos valores das receitas televisivas que o Sport Lisboa e Benfica se encontra muito distante negativamente dos seus principais competidores europeus. Mas, com a inovação da BTV e novo modelo de gestão dos direitos televisivos do clube, foi possível comprovar a evolução acentuada do valor de receitas desta rúbrica. Noutras fontes de receita, como por exemplo *merchandising*, patrocínios ou bilheteira o clube está muito próximo dos seus principais adversários. De futuro, a organização tem de continuar a apostar na procura de novas fontes de receitas, se quiser continuar a obter vantagens competitivas (Gould, 2012), a partir do modelo comercial americano.

Toda a sociedade em geral tem beneficiado do crescimento da marca Benfica. A política estratégica do clube em privilegiar a inovação tem ajudado a capacitar o clube de fortes ferramentas técnicas, financeiras ou sociais. A criação de um projecto altamente tecnológico, denominado de Benfica Lab, ajuda a resolver problemas físicos dos atletas do clube de forma célere, permitindo aos mesmos de recuperar rapidamente e voltar a ajudar as suas equipas, na concretização dos seus objectivos. Outro projecto inovador foi a inclusão dos jogos da equipa principal de futebol profissional do clube nas transmissões exclusivas da BTV. Para a vertente social, foi criada a fundação Benfica em 2009. Este projecto visa intervir em comunidades locais com dificuldades de integração na sociedade, seja por motivos sociais, seja por motivos de exclusão social ou ainda por motivos de insuficiência económica. As crianças ou jovens em situação de risco são os principais beneficiários.

O rápido desenvolvimento da sociedade reclama estruturas organizacionais flexíveis e dinâmicas, com capacidade de se adaptar a novas situações (Martins, 2010). Ao longo da história o Benfica conseguiu ultrapassar diversos obstáculos e actualmente, é um exemplo daquilo que é necessário para continuar a crescer e progredir, reunindo as condições necessárias, para continuar a ser sustentável.

## **6. Considerações finais**

### **6.1 Conclusão**

Depois de toda a pesquisa e investigação, chega-se a este último capítulo onde se sintetiza toda a informação e matéria necessária para tal. O objectivo principal desta pesquisa e investigação era perceber quão importante seria a Gestão do Conhecimento e da Inovação nos mercados competitivos. A relevância deste tema para a sociedade actual tornou-se suficientemente relevante para iniciar este trabalho.

As imensas pesquisas efectuadas no período de elaboração deste trabalho concluem que um dos ativos mais importantes de que uma organização dispõe é o capital intelectual de cada indivíduo, de cada colaborador. A capacidade existente por parte de uma empresa para gerir e alavancar todo o conhecimento (tácito/explicito) de cada colaborador, aliado a uma estratégia da empresa para potencializar estes mesmos recursos através da partilha de conhecimento e posterior melhoria das práticas de gestão são garante de vantagens económicas competitivas.

Também foi investigado o papel da inovação no turbulento mundo dos negócios. A competitividade exige muitos recursos às empresas e, estas têm de ter a capacidade de acompanhar a evolução que existe em cada segmento de mercado, ou até, ultrapassar todos os outros demais concorrentes, tornando-se pioneiros de negócio. Deste modo, inovar permite aceder (num tempo indeterminado) a vantagens competitivas propícias ao crescimento da organização e até mesmo dos seus concorrentes, que depois tentarão acompanhar essa inovação. Independentemente do tipo de inovação ou até do ciclo de vida do produto, as políticas de inovação têm de ser geridas de forma antecipada e as organizações não devem limitar-se a gerir as suas criações, promovendo a constante aprendizagem e posterior inovação.

Constatou-se que inovação e conhecimento andam lado a lado aquando da procura de sustentabilidade económica e financeira. As organizações têm de criar as condições necessárias à partilha de conhecimento, quer seja dentro da organização, quer seja com

os demais *stakeholders*. O seu desejo em continuar a evoluir é fulcral para que as organizações não fiquem para trás e percam quota de mercado. Este ambiente suscita por parte de todos os colaboradores e de forma voluntária (diferentes níveis hierárquicos), capacidade para inovar.

Para estudar todo o ambiente competitivo que se vive nos dias que correm, foi escolhido um clube português para responder às questões de investigação. O sistema comercial desportivo moderno é cada vez mais competitivo e exigente, sendo um negócio com muito ainda por explorar. Também o Sport Lisboa e Benfica foi analisado e investigado num estudo descritivo. Os rendimentos dos clubes são gerados através de diferentes áreas de negócio (Televisão, Estádio, Fundação, *Merchandising*, entre outros), apesar de este ser um clube desportivo, na qual, o futebol é a sua principal modalidade. Aquilo que se queria analisar neste estudo, era a capacidade do clube em inovar e gerir o conhecimento, na óptica económica e financeira.

Particularmente ao longo dos últimos dez anos a facturação anual do Sport Lisboa e Benfica mais que duplicou, ultrapassando mesmo os 100 milhões de euros. Recentemente o Benfica inovou radicalmente com a BTV, pois como já foi referido em capítulos anteriores, é o único clube do mundo com a sua própria TV a transmitir os seus jogos em exclusivo, assim como mais algumas ligas internacionais. Também ao nível da gestão do capital intelectual têm existido esforços importantes, sendo tomadas medidas para o favorecimento da partilha de conhecimento entre os seus profissionais. De entre os principais clubes europeus, no que a rendimentos diz respeito, apenas o *broadcasting* dificulta a subida do *ranking* por parte do Benfica, devido essencialmente à menor importância dada pelo resto da Europa à Liga Portuguesa de Futebol. Esta menor importância está refletida no valor da rúbrica de receitas televisivas, pois a liga de futebol nacional não é suficientemente atrativa para ser transmitida no resto do mundo. Contudo, a nível nacional não existe nenhum outro clube com a mesma capacidade de inovar e criar riqueza como o Sport Lisboa e Benfica.

Ficou comprovado de que o desporto é um importante segmento de mercado para os mais variadíssimos investidores, gerando enormes receitas para os clubes. O Benfica conseguiu acompanhar a actual tendência e figura na lista dos mais ricos do mundo. A capacidade de continuar a seguir essa tendência de mercado é da responsabilidade dos principais *stakeholders* e, sem deixar de salientar a importância do sucesso ao nível desportivo.

## **6.2 Limitações ao Estudo**

Durante o período de investigação existiram algumas limitações que de forma involuntária influenciaram a conclusão deste estudo. Para este estudo existiram três limitações relevantes que podem ser consideradas na interpretação dos resultados obtidos nesta investigação.

As dificuldades encontradas na realização de entrevistas a membros da direção do clube foram relevantes para a recolha de dados importantes sobre diversas matérias abordadas no estudo. As datas disponíveis para a realização de entrevistas mostraram se incompatíveis entre o investigador e a direção do clube. O facto de o Relatório e Contas de 2014 do Sport Lisboa e Benfica apenas ser oficializado depois do período de entrega da dissertação, resultou apenas numa análise até ao último semestre de 2013, o que engloba somente meio ano do período de utilização dos direitos televisivos por parte da BTV.

Este estudo limitou se apenas a descrever a realidade vivida num único clube português, apesar de se encontrar próximo dos principais concorrentes. Como tal, torna se insuficiente afirmar que este método possa ser igualmente aplicado em qualquer outro clube no mundo. Mas foi provado que a nível mundial o sistema desportivo americano é o mais adequado e, o clube reúne várias características daquele sistema.

Por fim, a terceira limitação relevante neste tipo de estudo, nomeadamente o método descritivo, reside no facto de os resultados obtidos com a investigação possam ser distorcidos, seja pela inadequada interpretação dos factos por parte do investigador, seja pela manipulação dos resultados por parte dos entrevistados. Neste caso concreto, o entrevistador não será o investigador, pois a recolha inicial dos dados destas entrevistas são realizadas por terceiros.

### 6.3 Proposta de Estudos Futuros

Terminar a elaboração desta investigação não significa necessariamente o fim, mas sim, por outro lado, o início de pesquisas futuras e de cooperação na procura do conhecimento. Dar consequência a este estudo é um objectivo bem presente. Portanto, no futuro interesse de continuar este estudo, sugere-se que os seguintes pontos sejam abordados em estudos posteriores:

- I. De que forma as tecnologias de informação poderão beneficiar a evolução no processo produtivo, a fim de inovar e criar novo conhecimento?
- II. Estudar o impacto na economia real da estrutura *Learning Organization*.
- III. Estudar a existência das políticas governamentais portuguesas para promoção do conhecimento e inovação em Portugal.
- IV. Quais os pontos em comum e as diferenças entre empreendedorismo e inovação?

## Referências Bibliográficas

- ✓ AZEVEDO, Miguel Vasconcelos Esteves de – **Patrocínios no Futebol em Portugal – O caso do Sport Lisboa e Benfica**. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa, 2009. Dissertação de Mestrado.
  
- ✓ BATISTA, Elisier; CAVALCANTI, Roberto; FUJIHARA, Marco António – **Caminhos da Sustentabilidade no Brasil** [Em Linha]. Terras das Artes. Consultado em 14 de Julho de 2014, em [http://wwwapp.sistemafiergs.org.br/portal/page/portal/sfiergs\\_fiergs\\_coortec\\_codema\\_codema\\_informa/codema\\_informa/ata\\_codema\\_nov07\\_csustentability.pdf](http://wwwapp.sistemafiergs.org.br/portal/page/portal/sfiergs_fiergs_coortec_codema_codema_informa/codema_informa/ata_codema_nov07_csustentability.pdf)
  
- ✓ BENFICA, Fundação - Plano Estratégico 2010-13 [Em Linha]. **Fundação Benfica** [Novembro de 2010]. Disponível em [http://fundacao.slbenfica.pt/Portals/5/Documentos/plano\\_estrategico\\_FB\\_2010\\_2013.pdf](http://fundacao.slbenfica.pt/Portals/5/Documentos/plano_estrategico_FB_2010_2013.pdf) [Acesso em: 2014/07/15].
  
- ✓ BENFICA, Sport Lisboa e - Relatório de Gestão [Em Linha]. **Relatório e Contas Época 2012/2013** (2013). Disponível em <https://mybenfica.slbenfica.pt/LinkClick.aspx?fileticket=LV8u2U685z0%3d&language=pt-PT#toolbar=0&statusbar=0&navpanes=0&scrollbar=1> [Acesso em: 2014/07/16].
  
- ✓ BENFICA, Sport Lisboa e – Relatório de Gestão [Em Linha]. **Relatório e Contas Época 2013/2014** (2014). Disponível em [https://mybenfica.slbenfica.pt/LinkClick.aspx?fileticket=6txO2X\\_Kf2k%3d&language=pt-PT#toolbar=0&statusbar=0&navpanes=0&scrollbar=1](https://mybenfica.slbenfica.pt/LinkClick.aspx?fileticket=6txO2X_Kf2k%3d&language=pt-PT#toolbar=0&statusbar=0&navpanes=0&scrollbar=1) [Acesso em: 2014/09/26].

- ✓ CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino - **Metodologia Científica**. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. ISBN 85-87918-15-X.
  
- ✓ CORDEIRO, René; ROBERT, Michel – **Estratégia de inovação de Produtos Pura e Simples**. Lisboa: Difusão Cultural, 1997. ISBN 972-709-285-3.
  
- ✓ DANTAS, José – **Gestão da Inovação**. Porto: Vida Económica, 2001. ISBN 972-788-051-7. pp. 49-139
  
- ✓ DANTAS, José; MOREIRA, António Carrizo –Inovação: conceitos e desafios. In **O processo da Inovação**. Lisboa: Lidel – Edições técnicas, Lda. ISBN978-972-757-758-3. Pp. 1-17.
  
- ✓ Deloitte, (2013), *FootballMoneyLeague*, 2013.
  
- ✓ Deloitte, (2014), *FootballMoneyLeague*, 2014.
  
- ✓ Económico – Domingos Soares Oliveira (2013), Benfica TV custa cerca de nove milhões por ano [Em linha]. Disponível em [http://economico.sapo.pt/noticias/benfica-tv-custa-cerca-de-nove-milhoes-de-euros-por-ano\\_176798.html](http://economico.sapo.pt/noticias/benfica-tv-custa-cerca-de-nove-milhoes-de-euros-por-ano_176798.html) [Acesso em: 2014/07/14].
  
- ✓ EUROPEIA, Comissão - **Livro Verde sobre a Inovação**. 1995. ISBN 92-77-99301-4.
  
- ✓ EUROPEIA, Comissão – **O Modelo europeu do Desporto**. 2002. ISBN 9729895449.
  
- ✓ EYNG, Yvanilde Scussiatto – **O impacto das “Cinco Disciplinas” de Peter Senge na competitividade da empresa: o caso de uma rede de lojas do sector comercial**. Ponta Grossa: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2006. Dissertação de Mestrado.

- ✓ GOULD, Robert Wayne – Open Innovation and Stakeholder Engagement. **Journal of Technology Management & Innovation**. ISSN 0718-2724. 7: 3 (2012). 1-11.
  
- ✓ HOLANDA, Lucyanno; FRANCISCO, António; KOVALESKI, João Luiz.(2009).A percepção dos alunos do mestrado em engenharia de produção sobre a existência de ambientes de criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, nº2, 96-109.
  
- ✓ MARTINELLI, Dante Pinheiro; VICHI, Maria Cristina - Administrando a transformação organizacional: em busca da organização de alto desempenho. **EnANPAD**. ISSN 2177-2576. (Setembro de 1999) 1-12.
  
- ✓ MARTINS, Nuno; Cipriano, Vanda (2013). Analisados à lupa. **Jornal Record**, 8.
  
- ✓ NETO, Ivan Rocha – Gestão do Conhecimento e Complexidade. **Revista de Gestão e Projetos**. ISSN 2236-0972. 3-1 (2012) 94-126.
  
- ✓ NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka – Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. In **Gestão do Conhecimento**. Universidade de Hitotsubashi: Bookman, 2008. ISBN 9788577801916. pp. 54 – 90.
  
- ✓ NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru – The concept of “*ba*”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**. 40:3 (2008). 40-54.
  
- ✓ NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru – SECI, *Ba* and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**. 33 (2000). 5-34.

- ✓ OCDE – Manual de Oslo: **Diretrizes para colecta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª ed. 2005. ISBN 92-64-01308-3.
  
- ✓ OLIVEIRA, Silvio Luiz - Metodologia da Pesquisa. In **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. ISBN 85-221-0070-5. pp. 103-233.
  
- ✓ QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van – **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 5ª ed. Lisboa: Gradiva, 2005. ISBN 972-662-275-1.
  
- ✓ Record – Domingo Soares Oliveira (2013), Encaixe na Benfica TV no último ano [Em Linha]. Disponível em [http://www.record.xl.pt/Futebol/Nacional/1a\\_liga/Benfica/interior.aspx?content\\_id=857920](http://www.record.xl.pt/Futebol/Nacional/1a_liga/Benfica/interior.aspx?content_id=857920) [Acesso em 2014/07/14].
  
- ✓ REINCKE, Mercedes – Além da 5ª. **HSM Management**. (2000) 18-22.
  
- ✓ RODRÍGUEZ, G.G.; FLORES, J.G.; JIMÉNEZ, E.G. – **Metodología de la Investigación cualitativa**. Málaga: Ediciones Aljibe, 1999. ISBN 9788487767562.
  
- ✓ SAD, Benfica – Benfica SAD 2013 [Em Linha]. **Prospecto de empréstimo obrigacionista** (Março de 2010). Disponível em [http://www.slbenfica.pt/Portals/0/Documentos/Prospecto\\_OPS\\_BENFICA\\_SAD%20final.pdf](http://www.slbenfica.pt/Portals/0/Documentos/Prospecto_OPS_BENFICA_SAD%20final.pdf) [Acesso em: 2014/08/18].
  
- ✓ SAD, Benfica – Benfica SAD 2016 [Em Linha]. **Prospecto de empréstimo obrigacionista** (Abril de 2013) disponível em <http://www.slbenfica.pt/Portals/0/Documentos/Prospectos%20e%20Outros%20Documentos%20de%20Admiss%C3%A3o%20C3%A0%20Negocia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Ac%C3%A7%C3%B5es/ProspectoBenficaSAD2016CMV M.pdf> [Acesso em: 2014/08/18].

- ✓ SAD, Benfica - Relatório de Gestão [Em Linha]. **Relatório e Contas 1º Semestre 2013/2014** (2014). Disponível em <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PCS48780.pdf> [Acesso em: 2014/07/16].
  
- ✓ SAD, Benfica – Relatório de Gestão [Em Linha]. **Relatório Intercalar 3º Trimestre 2013/2014** (2014). Disponível em <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PCT50666.pdf> [Acesso em: 2014/09/02].
  
- ✓ SANTOS, João dos – **A importância da Inovação e Brand Equity no futebol**. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, 2013. Dissertação de Mestrado.
  
- ✓ SARKAR, Soumodip – **Empreendedorismo e Inovação**. Lisboa: Escolar Editora, 2010. ISBN 978-972-592-269-9.
  
- ✓ SENGE, Peter – **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008. ISBN 9788571236219.
  
- ✓ SERRANO, António; FIALHO, Cândido – **Gestão do Conhecimento: o novo paradigma das organizações**. Lisboa: FCA – Editora de Informática, 2005. ISBN 978-972-722-484-5.
  
- ✓ SPREITZER, Gretchen; PORATH, Christine – Creating Sustainable Performance. **Harvard Business Review**. ISSN 0017-8012. (2012). 92-100.
  
- ✓ TEIXEIRA, Sebastião – **Gestão das Organizações**. Alfragide: McGraw-Hill, 1998. ISBN 972-773-001-9. pp. 76-218.

- ✓ TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, KEITH – Gestão para a Inovação. In **Gestão da Inovação**. 3ª Edição. Bookman, 2008. ISBN 9788577802029. pp. 22-126.
  
- ✓ TV, Benfica – Entrevista a Ana Oliveira [Em Linha]. **Benfica TV** (Fevereiro de 2014). Disponível em <http://www.slbenfica.pt/noticias/detalhedenoticia/tabid/2788/ArticleId/34282/language/pt-PT/Ana-Oliveira-Ha-merito-de-visao-e-inovacao-no-Benfica.aspx> [Acesso em: 2014/08/19].