

INSTITUTO POLITECNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
LISBOA



GESTÃO DO CONHECIMENTO E
DO CAPITAL INTELECTUAL

ESTUDO SOBRE A DIVULGAÇÃO DO
CAPITAL INTELECTUAL EM
EMPRESAS PORTUGUESAS

Sérgio Mateus

Janeiro de 2016

INSTITUTO POLITECNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

GESTÃO DO CONHECIMENTO E DO CAPITAL INTELECTUAL

ESTUDO SOBRE A DIVULGAÇÃO DE CAPITAL INTELECTUAL EM EMPRESAS PORTUGUESAS

Sérgio Mateus

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, Coordenador , área Científica: Gestão e empreendedorismo.

Versão definitiva: Constituição do Júri

PRESIDENTE- ESPECIALISTA CARLOS DA SILVA NUNES

ARGUENTE- DOUTOR RÚBEN MARTINS RAPOSO

VOGAL- DOUTOR JOSÉ MOLEIRO MARTINS

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero expressar o meu agradecimento ao Professor José Moleiro Martins pela orientação e atenção disponibilizada ao longo da realização desta dissertação. As suas críticas e sugestões foram imprescindíveis á realização da mesma.

Em seguida referir o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa pelas condições oferecidas durante a minha licenciatura e mestrado, assim como a todos os docentes e funcionários com os quais me cruzei durante este percurso.

Agradeço especialmente aos meus pais e à minha irmã pela motivação que me transmitiram ao longo deste projeto. O seu apoio incondicional foi um fator determinante para o sucesso do meu percurso e para a conclusão desta dissertação. A eles o meu Obrigado.

Por último, um agradecimento particular á Joana Rendas pela ajuda incansável e pela constante motivação transmitida. Foi um indispensável suporte nos momentos mais complicados.

A todos um sincero Obrigado!

Resumo

Na Era do conhecimento as empresas enfrentam novos e complexos desafios. Devido á globalização e à crescente facilidade de transferência de informação, os mecanismos e os processos são, agora, facilmente replicados pelo mercado. Os ativos tangíveis deixaram de ser o principal recurso na criação de valor, passando os recursos intangíveis baseados no conhecimento a assumir essa posição, devido á sua potencialidade de diferenciação através da criação de valor.

A evidencia de diferenças entre o valor contabilístico e de mercado parece ser consequência da dificuldade de reconhecimento e mensuração dos ativos intangíveis, como o capital Intelectual. Este recurso baseado no conhecimento inclui intangíveis que, apesar de criarem valor, como não cumprem determinados critérios de reconhecimento, não são reconhecidos como ativos contabilísticos.

A divulgação de informação voluntária sobre capital Intelectual surge como resposta a este desafio. A utilização de indicadores e sistemas que considerem informação não financeira torna-se essencial para colmatar as limitações do modelo tradicional contabilístico.

O objetivo desta dissertação é compreender e identificar as práticas e os fatores explicativos da divulgação de informação voluntária sobre capital Intelectual em Portugal.

Este é um estudo de pesquisa exploratória. Através da definição de um índice de divulgação e da análise aos Relatórios de Contas anuais de 2014 das empresas portuguesas admitidas á cotação na bolsa Euronext Lisboa foi possível testar hipóteses de estudo com base em variáveis independentes. Os resultados sugerem a dimensão e o sector de atividade como fatores explicativos da divulgação de informação voluntária sobre capital Intelectual.

Palavras Chave: Conhecimento ; Criação de Valor; Capital Intelectual ; Divulgação de informação;

Abstract

In the Age of knowledge companies face new and complex challenges. Due to globalization and the increasing ease of information transfer, mechanisms and processes are now easily replicated by the market. Tangible assets are no longer the main resource in creating value through intangible knowledge-based resources to assume this position, due to its differentiation potential by creating value.

The evidence of differences between the book value and the market seems to be consequence of the difficulty of recognition and measurement of intangible assets such as intellectual capital. This resource based on knowledge includes intangibles that even though they create value, such as do not meet certain criteria for recognition are not recognized as accounting assets .

The voluntary disclosure of information on Intellectual capital is a response to this challenge. The use of indicators and systems to consider non-financial information it is essential to overcome the limitations of traditional accounting model.

The aim of this work is to understand and identify practices and explanations for the voluntary disclosure of information on intellectual capital in Portugal.

This is a study of exploratory analysis. By defining a disclosure index and content analysis of the 2014 annual accounts reports of Portuguese companies listed on the Euronext Lisbon stock exchange it was possible to test the study hypotheses based on independent variables. The results suggest the size and activity sector as explanatory factors of voluntary disclosure of information about intellectual capital.

Keywords: Knowledge; Value creation; Intellectual capital ; Dissemination of information;

Índice

CAPITULO I - INTRODUÇÃO	2
1. Introdução	2
1.1 Enquadramento Geral	2
1.2 Motivações e Objetivos	4
1.3 Estrutura da Dissertação	4
CAPITULO II – DESENVOLVIMENTO	5
2.1 Era do Conhecimento \ conhecimento	5
2.1.1 Caracterização da sociedade do conhecimento.....	6
2.1.2 Impulsionadores da economia do conhecimento	8
2.1.3 O conhecimento \ capital intelectual e desempenho	10
2.1.4 Valor de mercado\valor contabilístico	12
2.2 Gestão do conhecimento	16
2.2.1 Tipologias ou Natureza do conhecimento.....	17
2.2.1.1 Conhecimento tácito	17
2.2.1.2 Conhecimento explícito.....	18
2.2.1.3 Relação entre Conhecimento tácito e conhecimento explícito	18
2.2.2 Conhecimento organizacional.....	20
2.2.3 Aprendizagem organizacional	21
2.2.4 Criação de conhecimento.....	22
2.2.4.1 O processo de socialização, externalização, combinação e internalização (SECI).....	25
2.2.5 Ativos de conhecimento.....	27
2.2.6 Desenvolver e promover a partilha de conhecimento.....	30
2.2.7 Criar e desenvolver Ba.....	30
2.2.8 Promover o processo SECI.....	33
2.2.9 Conclusão	34
2.3. Capital intelectual	34
2.3.1 Modelos de Capital Intelectual	36
2.3.1.1 Modelo de capital Intelectual de Leif Edvinson e Michael S.Malone	36
2.3.1.2 Modelo de capital intelectual de Annie Brooking	38
2.3.2 Mensuração do capital intelectual	39
2.3.2.1 Modelo de Brooking	42
2.3.2.2 Modelo da Diferença ou razão entre o valor de mercado e o valor contabilístico (market to book).....	42

2.3.2.3 “Q” de Tobin.....	43
2.3.2.4 Navegador de Capital Intelectual	43
2.3.2.5 Modelo de Skandia- Edvinsson e Malone.....	44
2.3.2.6 Modelo de Balance Scorecard de Kaplan e Norton.....	49
2.3.2.7 Modelo de Karl Erik Sveiby	53
2.3.3 Comparação entre modelos de mensuração	57
2.3.4 Influências da mensuração do capital intelectual no processo de gestão.	58
2.3.5 Estudos anteriores	59
2.3.5.1 Padrões de divulgação.....	59
2.3.5.2 Níveis de divulgação	60
2.3.6 Teorias explicativas da divulgação de Informação	61
2.3.6.1 Teoria Sociais e políticas.....	61
2.3.6.2 Teorias Económicas	62
2.3.7 Hipóteses de estudo.....	65
2.3.7.1 Variáveis estruturais: Dimensão e Idade da organização.....	65
2.3.7.2 Variáveis de mercado: Sector de atividade	68
2.3.7.3 Variáveis de desempenho: Rendibilidade	69
CAPITULO III - METODOLOGIA	71
3.1 Introdução	71
3.2 Metodologia.....	73
3.2.1 Definição de Amostra.....	74
3.2.2 Recolha de Dados.....	75
3.2.3 Método de Pesquisa.....	76
CAPITULO IV- ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE RESULTADOS.....	78
4.1 Análise de Resultados	78
4.2 Discussão de Resultados	88
CAPITULO V – CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	
FUTURA.....	91
5.1 Conclusão	91
5.2 Limitações do Estudo e Sugestões futuras.....	94
CAPITULO VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96

Índice de Tabelas e Quadros

1Tabela 2.2- Monitor de ativos intangíveis.....	55
2Tabela 2.3: Comparação entre os Modelos de Mensuração	56
3Tabela 3.2. Resumo Hipóteses de estudo	69
4Tabela 3.1. Indicadores de Divulgação do Capital Intelectual	74
5Tabela 3.1. Composição da Amostra	75
6Tabela 3.3 Divulgação de indicadores de Capital Intelectual	78

Índice de Figuras

1	Fig. 2.1. Modelo de Criação de Conhecimento.....	23
2	Fig. 2.2. Espiral de Conhecimento	23
3	Fig. 2.3. Modelo de Interação entre Conhecimento Tácito e Explícito.....	25
4	Quadro 2.1 Conteúdo de conhecimento criado em cada modo de conversão... 26	
5	Quadro. 2.1. Ativos de Conhecimento.....	27
6	Fig. 2.4 Navegador do capital intelectual	43
7	Fig. 2.5 Blocos Componentes do Valor das Organizações	44
8	Fig. 2.6. Plataforma de Valor	48
9	Fig. 2.7 Exemplo de Utilização de Medidas de Desempenho Genéricas de Performance e Relações de Causa Efeito	49
10	Fig. 2.8 Balanço Patrimonial de uma Organização de Conhecimento	53

Capítulo I - Introdução

1. Introdução

1.1 Enquadramento Geral

A era do Conhecimento foi responsável por alterações de paradigmas e caracterizou-se como marco importante para redefinir o enquadramento económico e social. Verificou-se uma alteração relativamente a quais os elementos de maior importância para a criação de valor nas empresas. Pode-se referir a existência de um novo paradigma assente em modelos de crescimento e estratégia sustentados pelo conhecimento. A importância e vantagens que eram reconhecidas aos ativos tangíveis têm sido associadas aos recursos baseados em conhecimento. A experiência dos trabalhadores, as patentes, o Know-how ou as relações estratégicas substituíram em termos de importância e potencial de criação de valor, os ativos tangíveis. Esta nova Era do Conhecimento é caracterizada pela globalização e internacionalização de mercados, transferência e tecnologia de informação que permitem um aumento da mobilidade financeira e física, aumentando desta forma a concorrência. As empresas necessitam de acompanhar estas transformações, tornando-se mais dinâmicas e inovadoras de forma a manter as suas posições no mercado e encontrar novos elementos de criação de valor. As organizações precisam de demonstrar uma capacidade de adaptação às mudanças que ocorrem no ambiente. Para que tal seja possível, o Capital Intelectual assume-se como um elemento competitivo e diferenciador pois é dificilmente transferível e replicado, preservando a manutenção de vantagens competitivas e potenciando a diferenciação.

Estes novos elementos de criação de valor, como por exemplo a investigação e desenvolvimento ou o Know-how dos trabalhadores são reconhecidos como Capital Intelectual. García-Meca e Martínez (2005) definem o Capital Intelectual como sendo o conjunto de conhecimentos, informações, experiências e propriedade intelectual que são fontes de criação de valor. Estes recursos diferenciam-se dos tradicionais pela sua origem e sustentação em conhecimento, assumindo assim propriedade intangível.

Alguns elementos do capital Intelectual são reconhecidos como ativos contabilísticos porque satisfazem os requisitos para que tal aconteça de acordo com a normalização contabilística sendo portanto incorporados no Balanço e apresentados nas demonstrações financeiras e publicados nos relatórios e Contas da empresa. No entanto

existem outros elementos do Capital Intelectual que, por não cumprirem determinados requisitos de reconhecimento apenas é divulgado o gasto associado com a sua aquisição e manutenção. Relativamente ao Capital Humano, que é uma categoria do Capital Intelectual, é para muitas empresas o seu principal recurso, no entanto como não cumpre determinados requisitos não pode ser reconhecido como tal. Não é possível aferir com fiabilidade o valor da experiência e conhecimentos adquiridos ao longo da vida de um colaborador embora o mesmo conduza a benefícios económicos futuros para a empresa. Ainda relativamente aos colaboradores, Brás (2007) refere o facto de os colaboradores não serem um recurso controlável independentemente de existir um contrato de trabalho, pois a possibilidade de terminar o vínculo é real e o colaborador não pode devolver á organização a experiência e conhecimento adquiridos.

A diferença entre o valor contabilístico e o valor de mercado, sustentado por diversos autores (Stewart,2000; Cabrita 2009; Antunes 2000) é consequência do não reconhecimento contabilístico da totalidade dos recursos do capital intelectual, com maior evidencia nas empresas que concentram as suas vantagens competitivas em recursos intangíveis. Outro fator importante á não divulgação de informações com carácter intelectual nas demonstrações financeiras, não satisfazendo as necessidades dos stakeholders que pretendem perceber o processo de criação de valor da empresa.

Como resposta às limitações e dificuldades da contabilidade em reconhecer determinados recursos , que são hoje fontes de criação de valor e vantagens competitivas sustentáveis , as empresas começaram a divulgar informação voluntária sobre o capital intelectual. Desta forma , as necessidades dos stakeholders são satisfeitas , permitindo uma avaliação sobre o seu real valor e o potencial.

Adquirindo tanta importância e ocorrendo a nível global, a divulgação de informação sobre capital Intelectual é um tema alvo de inúmeros estudos , suscitando interesse em termos de investigação, de forma a perceber quais os padrões e tendências da divulgação, assim como os fatores explicativos e ainda as consequências da mesma.

1.2 Motivações e Objetivos

O estudo é referente á divulgação de informação voluntaria sobre o capital Intelectual em Portugal. O objetivo é identificar as tendências e práticas da divulgação, assim como perceber quais os componentes do capital intelectual mais divulgado. Através da análise de determinadas variáveis independentes foram definidas hipóteses de estudos. Pretende-se verificar quais os fatores explicativos para a divulgação do capital intelectual.

Existem diversos estudos sobre o tema, no entanto, não existe uma consistência geral em relação aos mesmos. Embora existam resultados específicos comuns, verifica-se alguma falta de consistência nos mesmos principalmente relativamente aos fatores explicativos da divulgação. Uma justificação possível para esta falta de consistência poderá ser a dimensão da amostra, ou a região geográfica em que os estudos são realizados.

Como fator de motivação surge a reduzida quantidade de estudos realizados em Portugal de onde se destacam Oliveira et al (2006) e Gomes et al (2007) .

1.3 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação é composta por seis capítulos. No primeiro e presente capítulo é realizado um enquadramento geral e são referidas quais as motivações, objetivos e a descrição da estrutura da dissertação. No segundo capítulo é realizada a revisão de literatura abordando a temática da gestão do conhecimento do capital intelectual. No mesmo capítulo são ainda apresentados as hipóteses de estudo de acordo com as variáveis independentes estabelecidas. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia de análise. É apresentado também o índice utilizado como forma de mensurar a divulgação efetuada pelas empresas. O quarto capítulo é referente ao tratamento dos resultados obtidos. Recorre-se á apresentação de quadros com estatísticas descritivas e é realizada a análise desses resultados. É também realizada a discussão dos resultados, tendo em consideração as hipóteses de estudo definidas com base nas variáveis definidas. No quinto capítulo são apresentadas as conclusões do estudo assim como as limitações referentes ao estudo e apresentadas sugestões para uma investigação futura.

Capítulo II – Desenvolvimento

2.1 Era do Conhecimento \ conhecimento

Nos últimos anos, assistiu-se a mudanças de paradigma e de interpretação do meio social e económico, fruto de alterações e evoluções, tanto a nível tecnológico e operacional, como social. Estas alterações verificadas não se resumem exclusivamente aos processos empresariais, ou seja, ao mercado económico e financeiro mas também à vertente social e à diferente importância e prioridade atribuídas às mais diversas variáveis que influenciam o quotidiano da sociedade. Sobre estas alterações Cabrita (2009:1) afirma que «Temos vindo a assistir, nas últimas décadas, a transformações fundamentais e significativas na sociedade que alteram profundamente o ambiente em que as organizações operam e os países competem. Estamos a viver tempos de profunda turbulência e descontinuidade que afetarão as características e o modo de pensar e agir das organizações, desafiando-as a olhar o futuro com outras lentes, onde a competência, a inovação, a ética, a responsabilidade social, a colaboração e a valorização do ser humano serão filtros para a determinação do diferencial competitivo».

Existe, de facto, uma ideia comum que sustenta um conjunto de alterações que sucederam e que implicaram mudanças na economia, mudanças estas que foram impulsionadas pelo acréscimo de importância dos intangíveis e do capital intelectual. Estas alterações devem-se à «conjugação de dois fenómenos: a globalização e a revolução tecnológica». Estes dois fenómenos e a evolução dos mesmos apontam a novas e, como tal, diferentes interpretações e perceções que alteram a forma de encarar os mais diversos desafios das sociedades. Numa vertente empresarial estas alterações potenciam o surgimento de novos modelos e filosofias de gestão, uma vez que, atualmente existe a consciencialização de que os ativos intangíveis são, de facto, aqueles que apresentam maior potencial para criar valor e gerar vantagens competitivas sustentáveis no tempo (Cabrita, 2009).

O mesmo autor sustenta ainda, que todas estas transformações contribuíram para o surgimento de uma “nova era” caracterizada por uma sociedade com novos desafios e variáveis com incidência a vários níveis, quer em termos económicos mas também político-sociais, culturais e éticos. Uma mudança de paradigma assente numa alteração de

metodologias referentes a práticas de gestão, que já não são capazes de satisfazer as necessidades desta nova Era, torna-se então necessária (Cabrita, 2009).

Como resultado destas alterações verificadas, que, como referido anteriormente, apresentam uma vasta incidência em termos político-sociais, culturais, económicos e que alteram convicções, valores, processos e influenciam interpretações e análises do meio envolvente, vários autores referem-se ao surgimento de uma novo período de tempo, como seguimento de evolução da era industrial, que sucedeu às sociedades primitivas e agrícolas. O surgimento desta nova Era e as suas características são consensuais em diversos autores, embora com diferentes designações, por exemplo Cabrita (2009) refere-se à “Era do conhecimento”, enquanto que Stewart (2000) a designa de “economia do conhecimento” e “Era da informação”, no mesmo sentido Antunes (2000) classifica-a como “sociedade baseada no conhecimento.”

2.1.1 Caracterização da sociedade do conhecimento

Esta nova Era é caracterizada e distingue-se da anterior, vulgarmente designada por Era Industrial, pela diferente atribuição de importância aos recursos disponíveis, nomeadamente ao conhecimento, Cabrita (2009:1) refere que «reconhecer que o conhecimento é o recurso fundamental da economia é talvez, a maior revolução de todos os tempo porque coloca o Homem, afinal o verdadeira proprietário desse recurso, no centro das preocupações da gestão». Anteriormente os ativos tangíveis eram considerados como os principais potenciadores de criação de valor numa organização, atualmente são os ativos intangíveis que assumem essa potencialidade. Este acréscimo de importância dos ativos intangíveis relativamente aos tangíveis representa uma mudança de interpretação, que gera alterações estruturais, onde passou a existir uma maior valorização do indivíduo, uma vez que é este o portador do conhecimento. A obtenção de uma vantagem competitiva, a criação de valor e o êxito de uma organização “depende da capacidade de criar conhecimento e da eficiência com que o usamos na empresa”.

Relativamente a outros períodos de tempo, existem diferenças significativas, nomeadamente o facto de determinados papéis serem desempenhados por elementos diferentes. A função desempenhada atualmente pelo conhecimento, é similar àquela que, na era agrária, foi desempenhada pelo elemento terra, e na era industrial, desempenhada pelo elemento capital. Relativamente ao poder e responsabilidade de decisão, Antunes (2000) observa que «na Sociedade Agrícola, os detentores de terra tomavam as decisões;

na Sociedade Industrial, o poder de decisão passou para os detentores do capital; na Sociedade do Conhecimento, os possuidores do conhecimento centralizam o poder, são os verdadeiros capitalistas, pois detém o capital e dependem da aplicação do seu capital». Anteriormente a principal fonte geradora de riqueza eram os ativos tangíveis, na era do conhecimento, são os ativos intangíveis que ocupam essa posição. Reforçando esta ideia Stewart (2000) refere que «os ativos hoje necessários para criar riqueza não são constituídos por terrenos, nem trabalho físico ou máquinas-ferramentas e fábricas; são, em vez disso, ativos constituídos pelos conhecimentos adquiridos».

Na era do conhecimento, os processos de aprendizagem e de mudança decorrem a um ritmo bastante superior àquele verificado em outros períodos de tempo. A economia é influenciada pela inovação e pelo desempenho inovador que as organizações apresentam, traduzido no conjunto de relações, fluxos e interações que são estabelecidos com todos os intervenientes. Em termos de informação existe nesta era uma maior capacidade de transferência, acumulação e processamento da mesma, o que possibilita que todo o conhecimento que possa ser transformado em informação possa ser difundido por todas as economias, nas mais diversas zonas geográfica (Stewart, 2000).

Stewart (2000) sustenta que o conhecimento e a informação caracterizam-se por elementos competitivos ao dispor das organizações e, que o desempenho e sucesso destas depende da superioridade da informação e da forma eficiente como a dominam. Quanto ao processo de criação de riqueza e relacionando-o com os elementos anteriormente mencionados, o autor refere que «Nesta nova era, a riqueza resulta do conhecimento. Conhecimento e informação- não só o conhecimento científico mas também as notícias, as opiniões, os espetáculos, a comunicação, os serviços-passaram a constituir a matéria-prima da economia e os seus produtos mais importantes».

Será importante realizar uma análise que permita perceber quais os aspetos que caracterizam a economia do conhecimento:



Stewart (2000)

2.1.2 Impulsionadores da economia do conhecimento

Em termos de impulsionadores, «a economia do conhecimento é conduzida por três forças interdependentes: A globalização; As tecnologias de informação e comunicação (TIC); Os produtos intensivos em conhecimento.»

A globalização tem-se caracterizado como um dos principais impulsionadores da economia do conhecimento. Este fenómeno criou uma interdependência entre as diferentes economias internacionais, devido essencialmente à crescente facilidade em termos de regulamentação sobre o comércio e investimentos internacionais e devido à evolução tecnológica da informação e das comunicações que permitiu que o processo de produção, processamento e transferência de informação seja cada vez menos dispendioso. A globalização potenciou o desenvolvimento de infraestruturas de comunicação em rede a nível mundial que permitem o acesso à informação em qualquer momento ou lugar. Com a abertura dos mercados, verificou-se uma circularização de capitais, investimentos, ideias e consequentemente de pessoas, elas que são as portadoras do conhecimento. Em consequência desta circularização outras economias passaram a ter acesso ao modo de fazer e realizar as mais diversas atividades. Desta forma os países e as organizações iniciaram o processo de transferência de capital, investimento, pessoas e capacidades para

regiões onde os custos de realizar são mais reduzidos. A visão sobre o capital acabou por se alterar, uma vez que a facilidade e frequência com que este é transacionável e dispersado fez com que o mesmo deixasse de ser considerado como o principal e único recurso para a criação de valor. Nesta altura os países mais desenvolvidos controlam as inovações e as patentes, e os países menos desenvolvidos tornam-se recetores dos produtos e do conhecimento inerente à sua produção, uma vez que não dispõem de capacidades para os produzir (Cabrita, 2009).

As tecnologias de informação e comunicação e o ritmo alucinante a que se desenvolvem, adquirem um papel de relevo para a globalização e para a evolução da economia e da sua operacionalidade. A evolução deste tipo de tecnologia permitiu aproximar todas as economias facilitando o acesso à informação e potenciando a transferência e circulação de ideias e tecnologias entre os mais diversos mercados (Cabrita, 2009).

A informação tornou-se um recurso fundamental para a performance de uma organização, e uma das principais vantagens da informação é «a sua capacidade para minimizar a importância das existências». O autor sustenta esta ideia referindo que enquanto os processos de utilidade, tecnologia e aplicação da informação se desenvolvem, as organizações tendem a perceber novos métodos e procedimentos que permitem substituir os elevados investimentos em bens físicos, reduzindo custos relacionados com o armazenamento de existências (stocks) e relativos a estruturas físicas, nomeadamente armazéns e fábricas. Esta preferência e aplicabilidade da informação em detrimento das existências, reduzindo-as, «constitui um dos primeiros processos pelo qual os investimentos em informação e conhecimento podem provocar uma explosão da *performance* empresarial» (Cabrita, 2009).

A expansão e globalização do mercado e o impacto da tecnologia criaram um conjunto de desafios e realidades distintas daqueles que estavam presentes em outros períodos de tempo. Em períodos de tempo passados, nomeadamente, no período pós segunda guerra mundial, a escassez de produtos possibilitou que uma produção em massa e padronizada fosse capaz de satisfazer as necessidades. Atualmente, fruto da tecnologia de informação, comunicação e da globalização, os potenciais clientes têm facilmente acesso a mais do que um produto, aumentando assim o leque de opções. Este fenómeno, que se caracteriza por competitividade e concorrência impulsionou as empresas a desenvolverem

os seus produtos através da aplicação do conhecimento à disposição da organização (Cabrita, 2009).

Atualmente verifica-se que os produtos e serviços intensivos em conhecimento adquirem uma elevada importância na economia internacional, isto porque segundo Cabrita (2009) «o valor dos produtos e serviços está dependente do seu conteúdo de tecnologia, inovação e inteligência». Ainda relativamente ao valor dos produtos o autor observa que o mesmo se encontra «em grande parte, na sua componente intangível»

Resumidamente, em termos comparativos, aquilo que se alterou e que caracteriza a era do conhecimento é o «significado do termo “conhecimento” e a importância que lhe é atribuída».

2.1.3 O conhecimento \ capital intelectual e desempenho

Como consequência da atribuição de valor e importância ao conhecimento, da sua classificação como recurso económico e elemento gerador de riqueza e vantagens competitivas sustentáveis, muitos são os autores que o descrevem e definem o seu significado. Para Stewart (2000), conhecimento pode ser reconhecido como «o ingrediente primário de tudo aquilo que fabricamos, fazemos e vendemos». No mesmo sentido Cabrita (2009) refere o conhecimento como «um processo, enquanto capaz de seleccionar e utilizar outros recursos, de configurá-los, coordená-los e integrá-los para obter resultados económicos e sociais». Para Drucker (1993:38) o conhecimento é o «único recurso com significado»

Uma vez que o conhecimento tem adquirido gradualmente uma elevada importância e, encontrando-se neste momento no centro do processo de criação de valor e como tal de vantagem competitiva sustentável, torna-se necessário enquadrá-lo no contexto da gestão, relacionando-se com a performance organizacional e com o capital intelectual. Esta relação segundo Cabrita (2009) apresenta três implicações relativamente à gestão: A primeira implicação refere-se ao facto de «que o conhecimento organizacional é a base de conhecimento que se pode transformar em capital intelectual». A segunda implicação «é que a existência de capital intelectual depende do conhecimento organizacional que cria valor ou tem potencial para criar valor». Por último, em termos de desempenho, relativamente à gestão, a implicação que existe é a de «que um desempenho superior requer um *stock* de conhecimento organizacional valioso». Como tal torna-se importante

analisar e perceber o processo de gestão de conhecimento, de forma a impulsionar o capital intelectual, processo que será abordado no capítulo 2.

O conhecimento, como recurso económico tem vindo a assumir uma maior importância e impulsionado por fatores como a globalização e a evolução tecnológica, a economia baseada neste recurso apresenta um ritmo de crescimento e desenvolvimento muito superior ao que tem sido verificado historicamente em outros períodos de tempo. Um dos principais objetivos de qualquer organização é a obtenção de vantagens competitivas, que na maioria dos casos se traduz pela criação de valor. A competitividade é obtida através da constante inovação e pela gestão do capital intelectual, uma vez que a criação de valor através dos ativos intangíveis e a sua crescente importância são os fatores impulsionadores da economia do conhecimento (Cabrita, 2009).

É consensual que, a principal preocupação de uma organização será obviamente a sua performance, isto porque praticamente todas as organizações encontram-se expostas a desafios externos, principalmente representados na forma de competitividade e concorrência do mercado, como tal o processo de geração de riqueza ou criação de valor e a obtenção de vantagens competitivas apresenta-se com uma das principais preocupações da gestão. Relacionando estes pressupostos com o conhecimento e a crescente importância dos ativos intangíveis. Cabrita (2009) refere ainda que, «A capacidade para criar, transformar e capitalizar o conhecimento tornou-se na principal fonte de vantagem competitiva sustentável. As atividades criadoras de riqueza estão cada vez mais centradas na tecnologia e na inovação e os ativos intelectuais e o capital relacional são a principal fonte geradora de riqueza»

Embora nesta nova era o conhecimento tenha adquirido uma elevada preponderância no processo de criação de valor e obtido um lugar de destaque em termos organizacionais, não será, obviamente compreensível menosprezar ou limitar a importância que o mesmo teve na evolução e desenvolvimento económico. No entanto, ao contrário do que se assistia anteriormente, na era do conhecimento verifica-se um tratamento diferente referente ao conhecimento, nomeadamente em termos de análises e estudos relativos à sua produção e acumulação e conseqüente relação com o crescimento económico. A dificuldade face ao tratamento da produção e da acumulação do conhecimento, que mesmo hoje em dia acaba por ser algo delicado e complexo, é justificada «pelo facto de não existir

um modo prático de isolar o conhecimento como fenómeno, e, por isso, ser difícil medi-lo e quantificá-lo» e pela facilidade com que o mesmo é transferido e replicado, dificultando assim a atribuição de preço e valor. Sobre a referida complexidade relativa á valorização do conhecimento, Antunes (2000) observa que «há terra, ao capital e ao trabalho pode-se atribuir um valor financeiro e económico, com grau, no mínimo, razoável de objetividade. Com relação ao conhecimento, devidamente já classificado como um recurso económico, a atribuição de um valor monetário torna-se um verdadeiro desafio técnico e científico, dadas as suas características mormente subjetivas. Está-se assumindo que o conhecimento agrega valor; assim, a grande questão que se vislumbra é: como mensurar este valor?»

2.1.4 Valor de mercado\valor contabilístico

Relativamente à transferência de valor e de preponderância dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis e à dificuldade de atribuição de valor ao conhecimento, a mesma é refletida na valorização das empresas no mercado, isto porque, existem diferenças entre o valor de mercado e o valor contabilístico das empresas cotadas em bolsa, uma vez que, na economia do conhecimento, o mercado, relativamente ao processo de criação de valor, reconhece importância e méritos ao conhecimento e aos ativos intangíveis. Quanto a esta diferença verificada na valorização das empresas, na era do conhecimento, as organizações sentiram a necessidade de valorizar e ver reconhecido nos mercados bolsistas o capital intelectual e o seu conhecimento organizacional, esta valorização tem sido realizada através do recurso a patentes. Patentear o conhecimento tornou-se então um processo crucial nas economias impulsionadas pelo conhecimento, uma vez que é através dos direitos de propriedade que as empresas intensivas em conhecimento extraem valor (Cabrita, 2009).

Esta discrepância entre valor de mercado e valor contabilístico das empresas tem sido uma situação alvo de preocupações e reflexões ao longo do tempo e por diversos autores, neste sentido, Antunes observa que as consequências da consideração do conhecimento como recurso, não são mensuradas de forma satisfatória devido aos métodos utilizados, e que por esse motivo, o valor da empresa não se encontra totalmente retratado. Os métodos são essencialmente assentes nos ativos tangíveis, e determinados ativos intangíveis são mesmo ignorados, o que resulta na referida diferença em termos de valor de mercado e valor contabilístico de uma empresa (Antunes, 2000)

Stewart (2000) aborda esta temática, afirmando que «quando as indicações da bolsa atribuem a uma empresa um valor três, quatro ou mesmo dez vezes superior ao seu valor nominal, estão a transmitir uma verdade simples mas profunda. Os bens físicos de uma companhia baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor do seu produto final (ou serviço) do que os bens imateriais - o talento dos seus colaboradores, a eficácia dos seus sistemas de gestão, as modalidades do seu relacionamento com os clientes-tudo isso constitui em conjunto o capital intelectual.»

Em termos evolucionais, os economistas começaram a entender que a produção e acumulação de conhecimento podem ser tratadas como outro bem de capital. O conhecimento assim como outro bem de capital tradicional fica sujeito a depreciação, isto se o mesmo não for utilizado, uma vez que novos conhecimentos vão surgindo, retirando valor e relevância àquele que não foi utilizado. Esta semelhança do conhecimento com os bens de capitais tradicionais não impede a existência de diferenças significativas entre ambos. Como observa Cabrita (2009:14) «o valor económico do conhecimento depende não apenas da sua utilidade, mas também da facilidade com que este é transferido e replicado». Diferenciando-se dos restantes ativos, existe a possibilidade do conhecimento ser utilizado e aplicado por mais do que um indivíduo em simultâneo, e dependendo da forma como o mesmo é utilizado, poderá gerar mais conhecimento e desenvolvimento quando o mesmo for «materializado sob a forma de produto, serviço ou tecnologia». Como referido anteriormente o conhecimento está sujeito a depreciação a quando da sua não utilização, quando o mesmo é utilizado, este não se deprecia. Por sua vez quanto mais é utilizado, mais valor adquire, processo designado por taxa de rendimento crescente. Diferenciando-se de outros recursos que se esgotam temporalmente, os conhecimentos são aperfeiçoados à medida que as pessoas os desenvolvem, caracterizando-se, portanto, o conhecimento como um recurso ilimitado. O conhecimento beneficia ainda de economias de escala, processo que permite que quanto mais volume de conhecimento, menor custo por unidade de output (Cabrita,2009).

Como foi referido anteriormente, a economia do conhecimento é baseada na produção, processamento, acumulação e transferência do conhecimento e consequentemente de ideias e pessoas. Em termos competitivos Cabrita (2009) observa que o conhecimento é importante «não só na procura de bens e serviços intensivos em conhecimento ou na velocidade com que aquele se dissemina e multiplica, como também no facto de ser reconhecido como fonte de vantagem competitiva sustentável». Estes

mecanismos são impulsionadores e encontram-se na origem de processos de inovação e criação, processos que se definem como fatores fundamentais para obtenção de vantagens competitivas e que assumem uma papel de relevo em termos competitivos, uma vez que «a única vantagem competitiva da qual uma empresa pode desfrutar, de forma sustentável, é o seu processo de inovação sistemática».

Noutros períodos de tempo, a base da criação de valor, e como tal, os pilares da competitividade das organizações estavam assentes na dotação de fatores físicos, isto é, em dois fatores de produção: o capital e o trabalho. Na era do conhecimento, o processo de criação de riqueza sofreu alterações, encontrando-se agora assente em fatores como o conhecimento e a tecnologia, para além daqueles em que se baseava as eras anteriores. O conhecimento «está distribuído pelo mundo, descentralizando a riqueza, pois esta estará em mãos daqueles que souberem como criar, mobilizar e organizar o conhecimento, diferentemente da época industrial, quando a riqueza pertencia a quem detivesse, regionalmente, os recursos naturais e o capital» (Cabrita, 2009).

Pode-se então verificar a ocorrência de uma alteração em termos conceptuais do crescimento económico e dos seus fatores de suporte de evolução. Em termos competitivos, o elemento da posse de recursos cedeu o seu papel de destaque à capacidade de inovação. Em termos tecnológicos, a modernização centrada nos equipamentos foi superiorizada pelo desenvolvimento baseado no conhecimento. Quanto aos processos de inovação, a linearidade dos mesmos foi substituída pela inovação sistémica, o que alterou o ciclo de vida dos produtos, encurtando-o (Cabrita, 2009).

No mercado atual, a capacidade de transformar o conhecimento em capital intelectual e valor, tem como consequência a obtenção de vantagens competitivas e como tal um melhor posicionamento competitivo. Devido à globalização e desenvolvimentos tecnológicos, o conhecimento passou a ser um recurso facilmente transportado e difundido, flexível e dinâmico e como tal, qualquer vantagem competitiva passou a ser rapidamente e sem grandes dificuldades anulada pelos concorrentes, consequentemente as empresas deixaram de poder sustentar-se em vantagens estáticas e temporárias. Uma conceção sistemática de inovação, que encurte os ciclos de vida dos produtos e que possibilite, em termos organizacionais a elaboração de redes de colaboração e de conhecimento potenciadoras de difusão e produção de inovação passou a ser indispensável. Em termos de concorrência, um novo produto ou serviço pode, com relativa facilidade, ser copiado e replicado por outra organização, mas imitar e reproduzir todo um sistema e filosofia de

inovação já é bastante mais complicado. Este procedimento de inovação sistemática permite uma constante procura de novos processos e produtos e o facto de ser sistemática implica que o mesmo deva ser transversal a toda a estrutura da empresa, não se limitando a determinados departamentos. As empresas para além deste sistema de inovação encontram formas de se defender perante a concorrência através da capacidade com que renovam, atualizam e aplicam o conhecimento, assim como a rapidez e flexibilidade com que aprendem novos métodos e a forma como transformam estes recursos em valor, estes elementos acabam por ser diferenciadores em relação á concorrência. A capacidade de inovar assume-me como sendo uma das principais características das organizações, nomeadamente num contexto competitivo e a inovação é elemento fundamental da competitividade, servindo portanto como fator diferenciador entre as organizações (Cabrita, 2009).

Para concluir, a Era do conhecimento é então caracterizada pela alteração que existiu relativamente ao valor atribuído ao conhecimento e aos ativos intangíveis. Os fatores impulsionadores desta nova era, são relativamente distintos daqueles elementos que estimulavam outros períodos de tempo. O processo de criação de valor e consequentemente de riqueza encontra-se centrado não nos «processos de transformação de material em matérias-primas em produtos acabados» mas sim nos «conhecimentos e as competências que permitem que aqueles se organizem, combinem e desenvolvam». Assistiu-se portanto a uma deslocação do eixo de criação de riqueza, deslocando-se este dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis (Cabrita, 2009).

O conhecimento obteve uma posição de destaque relativamente a outros recursos, aliando-se aos recursos básicos que foram impulsionando e desenvolvendo a economia ao longo do tempo. Importa perceber que o conhecimento não substituiu nenhum outro recurso, por sua vez, o valor atribuído ao mesmo fez com que se torne num recurso imprescindível e necessário.

2.2 Gestão do conhecimento

No capítulo anterior foi analisado e exposto a importância do conhecimento como recurso económico e o seu papel de relevo no processo de criação de valor para as organizações. Como consequência de ser um elemento com potencialidade para gerar valor, o conhecimento assume-se como uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Obviamente, num contexto económico qualquer recurso que possa ser associado à geração de riqueza e a vantagens competitivas sustentáveis, torna-se algo extremamente valioso para a organização e como tal o tratamento desse recurso, ou seja, a gestão do mesmo, tende a assumir-se como uma das principais preocupações das empresas. A forma como o conhecimento é criado, transferido e aplicado, e os processos através dos quais se extraem valor para a organização são elementos identificáveis através da gestão do conhecimento.

É certo que é impossível limitar a importância que o conhecimento teve no processo evolutivo da sociedade e por consequente da economia. Este recurso é tão antigo quanto a existência humana, e as questões em torno do mesmo, são impulsionadoras das «transformações na economia e na sociedade pondo em causa estruturas, padrões de comportamento, mentalidades e conceitos estabelecidos». Aquilo que se alterou foi o valor atribuído pelo mercado ao conhecimento, pois «só recentemente a comunidade científica, política e empresarial reconheceu a importância do conhecimento como fator diferenciador no processo de criação de valor económico, quer se trate de indivíduos, empresas ou nações». Este reconhecimento é ainda mais extensivo, uma vez que o conhecimento é considerado como um «recurso valioso e insubstituível enquanto força motriz das organizações que atuam, cada vez mais, em contextos marcadamente incertos e imprevisíveis». Portanto, assumindo-se o conhecimento como um «recurso fundamental da economia, a condição de competitividade das organizações passa, necessariamente, pela capacidade daquelas o saberem gerir de forma eficiente». Todas estas considerações justificam o interesse e discussão em torno da “gestão do conhecimento” e transformam-na num elemento essencial e indispensável à competitividade e sucesso das organizações tornando-as «mais conhecedoras daquilo que sabem e ágeis na resposta aos desafios» (Cabrita,2009:31).

2.2.1 Tipologias ou Natureza do conhecimento

Como em qualquer outro recurso, inicialmente e antecedendo a fase da gestão do mesmo, é necessário perceber e identificar a tipologia do conhecimento à disposição da organização. Pedro (2009:33) afirma que «só podemos gerir o que somos capazes de medir porque as decisões de gestão devem ser fundamentadas com objetividade». O mesmo autor sustenta ainda que o conhecimento deve ser gerido e medido de uma forma distinta de outros ativos uma vez que o mesmo difere dos outros recursos devido à complexidade e dinamismo temporal, espacial e na sua utilização, essencialmente por ser utilizado em «qualquer ponto da cadeia de valor da empresa e não se gasta com a utilização» e porque uma das componentes que a estrutura não é visível. Esta componente invisível do conhecimento designa-se por conhecimento tácito enquanto que a parte visível é vulgarmente denominada de conhecimento explícito (Pedro, 2009:34).

Vários autores diferenciam o conhecimento com base na sua natureza, designando-os de formas distintas, embora a classificação mais frequente seja aquela que distingue o conhecimento tácito do conhecimento explícito.

2.2.1.1 Conhecimento tácito

Relativamente ao conhecimento tácito, Moleiro (2010:20) refere «que não é facilmente visível e exprimível, visto que é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-o dificultoso de comunicar e de partilhar com os outros». O autor defende ainda que o conhecimento tácito resulta e «está profundamente enraizado na experiência, ações, procedimentos e rotinas dos indivíduos, tao bem como nas ideias, valores e emoções que eles adotam». Cabrita (2009:53) sustenta a mesma ideia e acrescenta que o conhecimento tácito é «por vezes, inconsciente, requer tempo e esforço para ser adquirido, mas a sua aplicação é, normalmente, fácil».

O conhecimento tácito apresenta duas dimensões, a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica, que são as capacidades pessoais, ou seja, as aptidões e capacidades práticas dos indivíduos que possibilitam que determinada tarefa seja realizada de forma regular e eficiente e se caracterizam pela relativa dificuldade com que podem ser medidas, desenvolvidas e contratadas. A dimensão cognitiva do conhecimento é expressa através das

crenças, valores, processos intelectuais, ideias e paradigmas e que muito dificilmente pode ser medida e gerida (Pedro, 2009) e (Moleiro, 2010).

2.2.1.2 Conhecimento explícito

O conhecimento explícito difere do conhecimento tácito na sua essência assim como na sua origem, sobre esta distinção Cabrita (2009) caracteriza o conhecimento explícito como sendo «abstrato, conceptualmente independente de qualquer individuo ou grupo de indivíduos, comunicável e expresso através de símbolos e linguagem». O contraste entre o conhecimento tácito e explícito é igualmente perceptível na descrição elaborada por Moleiro (2010), onde o autor refere que o «conhecimento explícito pode ser expresso em linguagem sistemática e formal, partilhado na forma de dados, fórmulas científicas, especificações de produtos, manuais e princípios universais, e processado, transmitido e acumulado de modos relativamente fáceis».

O conhecimento explícito, ao contrário do conhecimento tácito, pode ser medido com objetividade, facto que possibilita, de forma menos complexa e com grau de dificuldade de menor a sua gestão (Pedro, 2009:34).

2.2.1.3 Relação entre Conhecimento tácito e conhecimento explícito

O conhecimento tácito surge como resultado de «ações e procedimentos intelectuais» e apresenta duas variáveis. A primeira variável refere-se ao conhecimento tácito especificável, que segundo Moleiro (2010:18) «é identificável e tornado «explícito» por reflexão, sendo usualmente acumulado por meio da experiência, visto que inclui o conhecimento firmado numa perspectiva, procedimento ou comunidade de trabalho». A segunda variável é o conhecimento verdadeiramente tácito, «que envolve as ações em que a complexidade, rapidez, simultaneidade e inter-relação são difíceis de descrever em linguagem, não podendo ser especificado, uma vez que é o conhecimento que nos possuímos mas na realidade não sabemos». O conhecimento tácito é algo inexplicável, ou seja, o mesmo não pode ser transformado em conhecimento explícito devido ao facto da necessidade de observação no local para que o conhecimento tácito seja adquirido. A observação presencial da realização de determinada atividade ou tarefa permite a

acumulação de conhecimento e por esse motivo a observação pode ser considerada como um modo de aprendizagem indireta (Moleiro, 2010:18)

O conhecimento tácito é mais íntimo e pessoal do que o conhecimento explícito, que se caracteriza por ser mais codificável. A possibilidade de se transmitir e gravar o conhecimento explícito através de símbolos ou de uma forma tangível permite que o conhecimento seja codificado. Em contraste o conhecimento tácito não pode ser codificado devido á sua origem em processos e procedimentos e atitudes de aprendizagem (Moleiro, 2010:20).

Segundo Pedro (2009:33) o conhecimento explícito é o único que pode ser gerido com objetividade e para medir o conhecimento tácito é necessário torna-lo explícito evidenciando a sua presença. O autor apresenta dois exemplos elucidativos desta transferência de conhecimento tácito para conhecimento explícito, referindo-se a um aluno que, no momento de realização de um exame, escreve o que sabe no papel e evidencia assim o seu conhecimento, objetivando a avaliação. O segundo exemplo referido pelo autor é referente a um pianista que toca durante um concerto expondo o seu conhecimento tácito e que desta forma permite que o mesmo seja avaliado com objetividade.

Este processo de passagem de conhecimento tácito a conhecimento explícito, de forma a objetivar a gestão do conhecimento pode ser realizado através de rotinas. Segundo Moleiro (2010) as rotinas entendem-se como sendo a «a repetição e a standardização de ações e de tarefas executadas pelas empresas nas suas atividades» e o autor prossegue afirmando que «as rotinas tornam o conhecimento menos tácito e mais codificável». Relativamente as rotinas organizacionais Cabrita (2009:53,56) refere que estas são um elemento relevante do conhecimento explícito e que «constituem o material genético da organização». Das duas componentes do conhecimento, é a componente tácito que torna o conhecimento num recurso de difícil replicação e não totalmente transferível, essencialmente porque os «indivíduos captam, adaptam e traduzem conceitos á luz da sua própria experiencia e valores».

É notória a complementaridade entre o conhecimento explícito e tácito, e ambas as dimensões são essenciais para a criação de conhecimento, e a vertente dinâmica do conhecimento é representada e através das atividades criativas dos indivíduos. No entanto o conhecimento decorre essencialmente do processo de aprendizagem tácita pois encontra-se sustentado nas experiencias dos indivíduos e embora seja partilhado, é extremamente

pessoal e está incorporado nas atitudes, nos comportamentos e ações, e no compromisso individual em relação a um determinado contexto organizacional (Cabrita, 2009:53) e (Moleiro, 2010:21).

2.2.2 Conhecimento organizacional

Os indivíduos são os principais detentores, transportadores e transmissores de conhecimento. Desta forma, as organizações não são capazes, por si só, de satisfazer o processo de criação de conhecimento sem os indivíduos. A organização proporciona aos indivíduos, únicos criadores de conhecimento, um contexto ambiental que permita uma partilha, aquisição e utilização eficiente de conhecimentos, troca de ideias e experiências e uma constante procura de soluções para resolver os mais variados problemas. Moleiro (2010:19) afirma que o procedimento de criação de conhecimento é «um processo amplificador do conhecimento criado pelos indivíduos, tornando-o do domínio da rede de conhecimento da organização».

Como referido anteriormente, relativamente ao conhecimento tácito, para o mesmo ser tornado mais explícito, de forma a poder ser partilhado e difundido, este necessita de ser transformado em símbolos, palavras ou números facilitando assim a sua perceção e compreensão. O processo de criação de conhecimento organizacional acontece durante a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito e caracteriza-se como sendo o impulsionador da partilha e criação de conhecimento, algo apenas possível com a interação e relacionamento dos indivíduos. Este é motivo pelo qual o contexto ambiental proporcionado pela organização assume um papel tão importante, pois, segundo moleiro «o conhecimento surge naturalmente num contexto social no qual exista liberdade dos colaboradores relativamente a ideias, experiências e compromissos» (Moleiro, 2010).

Em qualquer organização existe um *stock* de conhecimento, que foi sendo acumulado ao longo do tempo através de práticas, processos, princípios, que constituem no fundo a identidade da organização. Segundo Cabrita (2009) «o conhecimento organizacional pode então ser entendido como o *stock* de conhecimento existente numa organização». No entanto, num contexto de inovação e competitividade, num determinado momento parte desse conhecimento verifica-se como obsoleto, nesta altura surge a necessidade de renovação e atualização desse conhecimento. A renovação e acumulação de conhecimento organizacional é conseguida através de fluxos de conhecimento (criação,

captação, transferência, partilha) resultantes de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. A aprendizagem organizacional «fornece elementos acerca de sistemas, que permitem á organização construir capacidades e ativos intelectuais, os quais podem garantir uma vantagem competitiva sustentável», motivo pelo qual se torna fundamental estabelecer esta ligação entre conhecimento organizacional e aprendizagem organizacional (Cabrita,2009:38).

2.2.3 Aprendizagem organizacional

Como já concluímos anteriormente, os indivíduos são os detentores do conhecimento, obtido e amplificado através de processos de aprendizagem e a forma como as organizações respondem aos complexos desafios do meio envolvente evidenciam aquilo que aprenderam ao longo do tempo com as «experiencias e ações» dos indivíduos que as constituem. Pelo facto de as organizações apenas aprenderem com os indivíduos e de estes serem os detentores do conhecimento, podemos verificar que a aprendizagem tem proveniência no indivíduo. A aprendizagem individual não garante a existência de aprendizagem organizacional nem esta existe caso a individual não ocorra, portanto «compete á organização a tarefa de criar um ambiente favorável á transferência, partilha e integração da aprendizagem individual nas rotinas da empresa, de modo a que esta se torne organizacional» (Cabrita,2009:39).

Relativamente à aprendizagem organizacional refere-se que se trata de «um processo dinâmico, planeado e alimentado, que permite às empresas construir capacidades e capital intelectual que as torna capazes de gerir recursos intangíveis que garantem a sustentabilidade das suas vantagens competitivas». Como referido anteriormente, das experiencias individuais e organizacionais resulta conhecimento, e a aprendizagem organizacional traduz-se na capacidade que as organizações demostram em identificar, adquirir e acumular esse conhecimento assim como na habilidade de alterar comportamentos mediante a perceção de contextos e desafios externos e ambientais (Cabrita, 2009:39).

A aprendizagem organizacional é um processo que envolve uma alteração comportamental por parte da organização. Nesse sentido Argyris e Schon (1978) referem alguns tipos de aprendizagem organizacional. Sendo este um processo que compreende a

deteção e posterior correção do erro, os autores observam os tipos de aprendizagem de «ciclo simples» ou «single looping» e «ciclo duplo» ou «double looping».

Quanto à aprendizagem de «ciclo simples» esta verifica-se quando a correção do erro anteriormente detetado permite que a organização mantenha os seus processos, normas e políticas habituais e regulares, ou implique alterações simples. Concluindo «a aprendizagem de ciclo simples está presente quando os objetivos, valores, «estruturas» e estratégia organizacionais são aceites como adequados» (Moleiro, 2010).

Relativamente à aprendizagem de «ciclo duplo», a mesma ocorre quando a deteção e correção do erro origina uma mudança de políticas e métodos, que em muitos casos podem constituir alterações estruturais e como tal podemos perceber que este tipo de aprendizagem «envolve a interrogação do papel da estrutura e dos sistemas de aprendizagem organizacionais que estão na base da estratégia e das metas atuais» (Argyris e Schon 1978).

2.2.4 Criação de conhecimento

Como foi anteriormente referido, o conhecimento, através da inovação, em toda a sua amplitude, seja em termos de serviços, produtos e processos, é o único recurso capaz de conferir as organizações vantagens competitivas. Como tal, a forma como a organização cria, gere e aplica esse conhecimento caracteriza-se como a principal origem de vantagens competitivas sustentáveis.

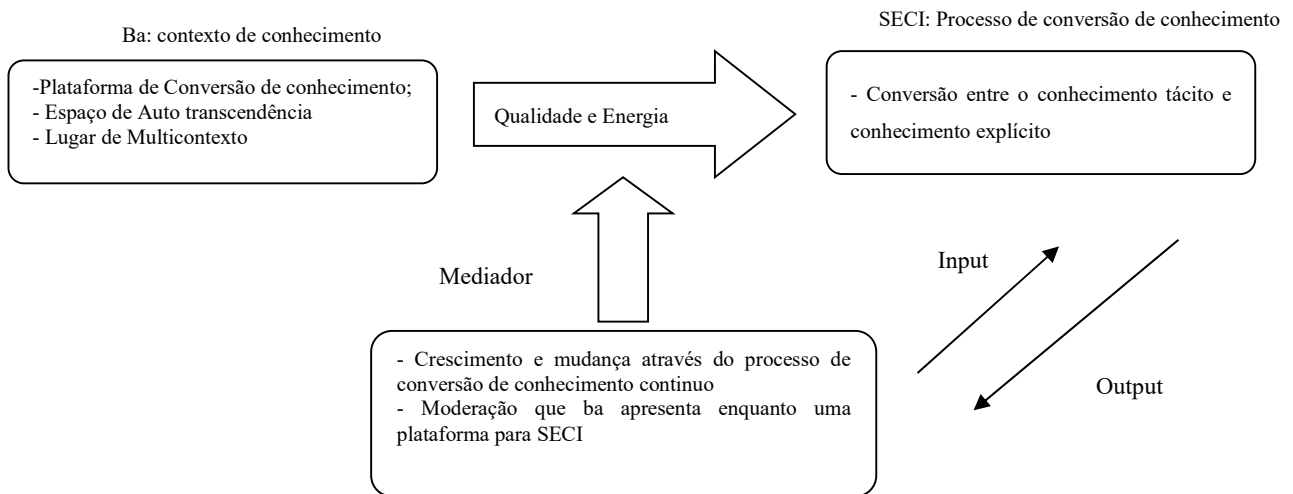
Moleiro (2010:37) afirma que «a criação de conhecimento é um processo humano dinâmico que decorre de «interações» entre os indivíduos e entre eles e o seu ambiente, ocorrendo mudanças em ambos: um individuo influencia e é influenciado pelo ambiente com que interage». No mercado do conhecimento, a transação deste, caracteriza-se como sendo complicada e complexa ou mesmo, quase impossível. Existem três razões para esta dificuldade: «Em primeiro lugar, o custo de transação de conhecimento pode ser elevado por causa da sua grande incerteza ao nível da criação e do resultado comercial, e afigura-se difícil de deter. Em segundo lugar, algum conhecimento é difícil de transacionar devido ao facto de ser tácito, pois não é transferível sem o acompanhamento de pessoal-chave. Quanto maior for a componente tácita do conhecimento, maior é utilização de capital

humano na sua transferência. Identificamos o capital humano como o conhecimento, aptidões e capacidades que os colaboradores desenvolvem com valor económico para a organização. E, em terceiro lugar, se o conhecimento for codificável, pode haver benefício de externalidades (isto é, o acesso e a utilização livres) por terceiros».

O conhecimento transferível pelo mercado pode ainda encontrar-se associado a rotinas e aptidões organizacionais e ser dirigido a necessidades específicas de uma determinada empresa. A capacidade para adquirir e utilizar o conhecimento varia entre as empresas, como tal, aquelas com menor capacidade para tal ação necessitam de obter esta habilidade através de aprendizagem por realização, algo que não é transmissível através do mercado. Desta forma, a solução passa essencialmente, pela criação contínua de conhecimento e pelo desenvolvimento das competências que o possibilitem (Moleiro, 2010).

Devido à especificidade e potencialidade deste recurso, a gestão do conhecimento, englobando a sua criação, transferência e tradução em vantagens competitivas tornou-se num ponto de elevado interesse para a gestão. Em termos literários a discussão centra-se essencialmente em alguns temas, nomeadamente no que se refere ao local e às condições necessárias para a criação de conhecimento e á forma como gerir este recurso.

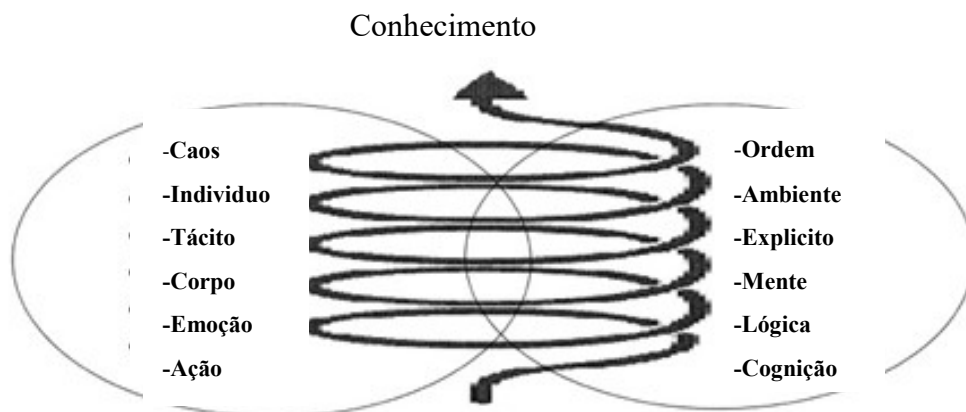
Portanto, sendo a empresa uma organização criadora, utilizadora e de transferência de conhecimento, é necessário a existência de um contexto onde essas ações ocorram e sejam potenciadas, esse contexto tem a designação de «ba». De forma a compreender o processo através do qual a empresa cria, utiliza e transfere o conhecimento, Nonaka & Konno (1998) propõem um modelo de criação de conhecimento baseado em três elementos: o processo SECI, que consiste na conversão de entre conhecimento tácito e explícito; “Ba” o contexto partilhado para a criação de conhecimento; e os ativos de conhecimento, output e *inputs* e os moderadores do processo de criação de conhecimento, como se pode verificar na figura 2.1.



11Fig. 2.1. Modelo de Criação de Conhecimento

Fonte: Nonaka, Toyama e Konno (2001)

Utilizando os ativos de conhecimento, e através do processo SECI que ocorre em Ba, as organizações criam novo conhecimento. A interação entre os referidos elementos formam a espiral de criação de conhecimento, como é possível verificar na fig.2.2.



12Fig. 2.2. Espiral de Conhecimento

Fonte: Nonaka, Toyama e Konno (2001)

Este processo é dinâmico, e surge através da interação social entre os indivíduos e organizações e entre estes e o ambiente, ou seja, o indivíduo (micro) influencia e é influenciado pelo ambiente (macro) com o qual interagem. Desta forma, necessita de um

contexto específico, dependendo de tempo e espaço particular. Se não for inserido neste contexto, é apenas informação e não conhecimento (Nonaka *et al.*,2001)

«Ba» é um espaço e tempo comum e compartilhado de relações que serve como base para a criação de conhecimento e este propósito é o que diferencia «Ba» da interação humana comum. Como refere Nonaka *et al.* (2001), o espaço pode ser físico (escritório, espaço de negócios), virtual (e-mail, vídeo conferências) ou mental (experiência, ideias) ou uma qualquer combinação de ambos. O mesmo autor refere que, diferenciando-se dos recursos tangíveis, se o conhecimento não for utilizado num espaço e momento específico, perde valor. Portanto, «ba» é a plataforma de concentração de recursos de ativos de conhecimento e de capacidades intelectuais relacionadas com o processo de criação de conhecimento. A informação é interpretada em «ba», transformando-se em conhecimento e a «renovação e criação» deste espaço «fornece a energia, qualidade e lugar para efetuar as conversões individuais e para avançar ao longo da espiral do conhecimento»

2.2.4.1 O processo de socialização, externalização, combinação e internalização (SECI)

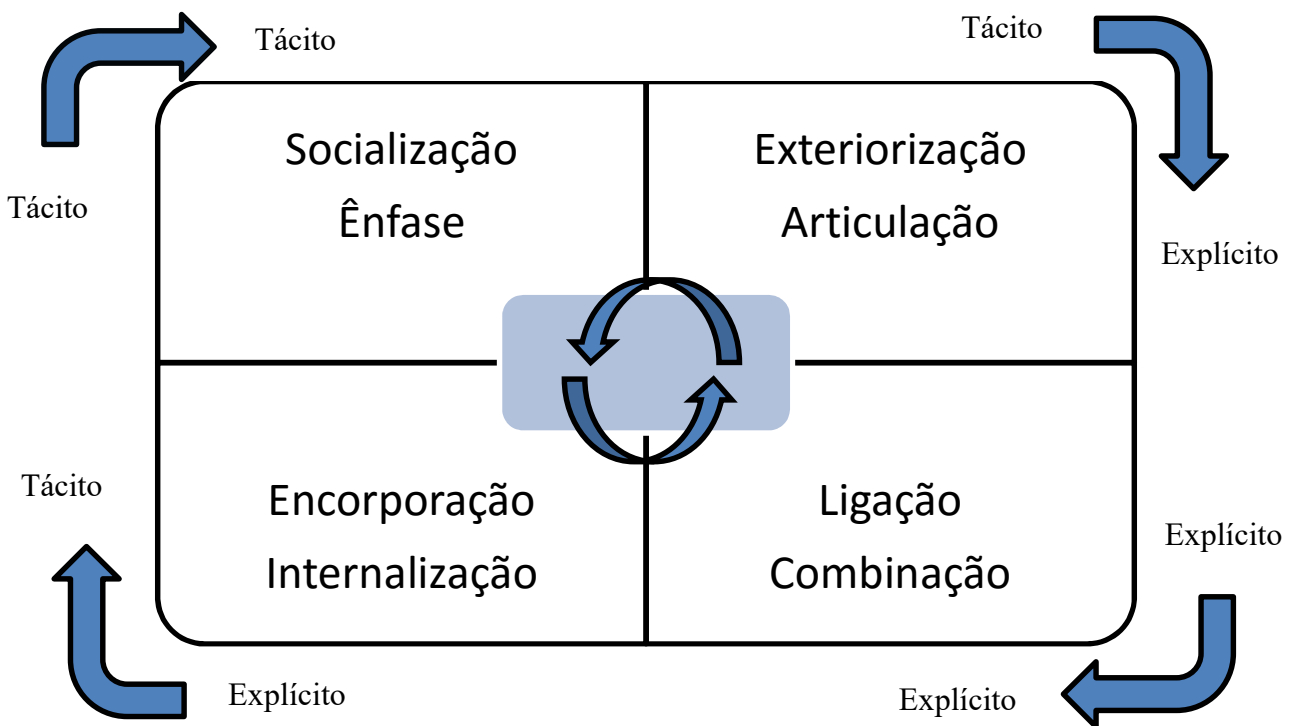
Como foi referido anteriormente o conhecimento pode ser dividido em dois tipos, conhecimento tácito e conhecimento explícito. A empresa cria e desenvolve conhecimento através da interação entre ambos, e este processo é designado por conversão de conhecimento. Segundo Nonaka *et al.* (2001) existem quatro formas de conversão de conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

- 1- Socialização (de conhecimento tácito para conhecimento tácito): este processo permite a conversão de conhecimento tácito através da experiência. Devido à dificuldade de codificação e formalização do conhecimento tácito, o mesmo só pode ser adquirido através de experiências partilhadas em ambientes comuns.
- 2- Exteriorização (de conhecimento tácito para conhecimento explícito): Este é o processo através do qual o conhecimento tácito é codificável, tornando-se explícito e portanto, suscetível de ser partilhado por outros indivíduos.
- 3- Combinação (de conhecimento explícito para conhecimento explícito): a combinação é o processo através do qual o conhecimento explícito é convertido numa codificação mais sistémica e complexa de conhecimento explícito. De forma

a ser difundido pela organização, o conhecimento explícito adquirido é combinado, processado e editado em novo conhecimento.

- 4- Internalização (de conhecimento explícito para conhecimento tácito): A internalização é o processo através do qual o conhecimento explícito criado é difundido pela organização e convertido em conhecimento tácito pelos indivíduos. Desta forma o conhecimento tácito acumulado pelos indivíduos torna-se na base da criação de uma nova espiral de conhecimento, quando, através da socialização, for partilhado com outros.

Nonaka et al. (2001) conclui que “ a criação de conhecimento é um processo contínuo de interações dinâmicas entre o conhecimento tácito e explícito”, tal como mostra a fig. 2.3.



13Fig. 2.3. Modelo de Interação entre Conhecimento Tácito e Explícito.

Fonte: Nonaka et al. (2001)

Inicialmente verifica-se a existência de um campo de interação, com o objetivo de facilitar a partilha de conhecimento, através da interação entre os indivíduos, iniciando

assim o processo de socialização. Na exteriorização, verifica-se a articulação do conhecimento, ou seja, os indivíduos através de reflexões coletivas ou diálogos, e da fusão de ideias e intenções individuais, integram um modelo coletivo. «A combinação surge através do conhecimento criado e do existente na organização, verificando-se a sua cristalização num novo produto.» A internalização é desencadeada por meio de aprendizagem por realização (Moleiro, 2010:43). Este processo pode ser visualizado através do quadro 2.1.

14Quadro 2.1 Conteúdo de conhecimento criado em cada modo de conversão

		Conhecimento Tácito	Para	Conhecimento Explícito
Conhecimento Tácito De	Conhecimento	(Socialização) Conhecimento Compreendido		(Exteriorização) Conhecimento Conceptual
	Conhecimento Explícito	(Internalização) Conhecimento operacional		(Combinação) Conhecimento Orgânico

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995)

2.2.5 Ativos de conhecimento

Os ativos de conhecimento encontram-se na base processual da criação de conhecimento, caracterizando-se como sendo os inputs, outputs e moderadores desse processo. Nonaka et al. (2001) define os ativos de conhecimento como sendo os recursos específicos das empresas que são indispensáveis para criar valor para a empresa. Embora o conhecimento seja considerado como um dos principais ativos para que a empresa crie vantagens competitivas sustentáveis, a avaliação e gestão dos ativos do conhecimento é uma tarefa complexa, sendo as principais dificuldades a captação de valor devido á componente tácita do conhecimento. De forma a perceber como os ativos de conhecimento

são criados, adquiridos e explorados Nonaka propõem caracteriza-los em quatro categorias, dispostas no quadro 2.1.

15Quadro. 2.1. Ativos de Conhecimento

<p>Ativos de conhecimento Empírico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito partilhado através de experiencias comuns • Aptidões e Know-how dos indivíduos • Atenção, afeição, confiança e segurança • Energia, emoção e tensão 	<p>Ativos de conhecimento Conceptual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento explícito articulado através de imagens, símbolos e linguagem • Conceitos de produto • Design • Equidade da marca
<p>Ativos de conhecimento regular</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito rotineiro e baseado nas ações e nas práticas da organização • Know-how nas operações diárias • Rotinas organizacionais • Cultura organizacional 	<p>Ativos de conhecimento orgânico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento explícito agrupado e sistematizado • Documentos, especificações e manuais • Base de dados • Patentes e licenças

Fonte: Adaptado de Nonaka et al. (2001)

1. Ativos de conhecimento empírico: são essencialmente conhecimento tácito que é compartilhado entre os indivíduos, seja em ambiente interno organizacional, ou a nível de clientes e fornecedores, através da partilha de experiências. Através da experiencia os indivíduos adquirem, acumulam e desenvolvem aptidões e know-how, caracterizando-se estes como sendo ativos de conhecimento. Devido à sua componente tácita os ativos de conhecimento empíricos são difíceis de avaliar e transferir ou trocar pelo que as organizações necessitam de criar os seus próprios ativos de conhecimento através das suas próprias experiencias. Este componente tácito dificulta a replicação ou imitação recurso, motivo pelo qual os mesmos oferecem as organizações vantagens competitivas sustentáveis.
2. Ativos de conhecimento conceptual: Estes são ativos de conhecimento explícito, ou seja, adquirem uma forma tangível, codificada em imagens símbolos e linguagem e como tal são menos complexos de captar do que os ativos de

conhecimento empírico. Estes ativos são baseados em conceitos como a marca e o design.

3. Ativos de conhecimento orgânicos ou sistêmicos: Estes são os ativos de conhecimento explícito, que se encontram sistematizados e agrupados, assumindo assim um formato codificável, que permite que sejam relativamente fáceis de transferir. Como é o tipo de ativo de conhecimento mais visível, a gestão do mesmo capta mais atenção das organizações relativamente aos outros tipos de ativos de conhecimento. Este foco verifica-se na gestão de tecnologias, especificações de produtos, informações de clientes e fornecedores e as licenças e patentes, pois são ativos de conhecimento mais facilmente identificáveis e evidentes.
4. Ativos de conhecimento regular ou de rotina: Caracterizam-se por ser ativos em que o conhecimento tácito está incorporado e presente nas ações e práticas das organizações e dos indivíduos. Estes ativos de conhecimento são práticos porque se encontram presentes nas atividades rotineiras das organizações. O know-how, a cultura organizacional, englobando o conjunto de atividades, procedimentos e rotinas das organizações e dos indivíduos são exemplos de ativos de conhecimento regular.

Como apresentado anteriormente o modelo do processo de criação de conhecimento, assenta em três elementos, SECI, Ba e nos ativos de conhecimento. Neste processo a organização utiliza os ativos de conhecimentos através do processo SECI, que por sua vez ocorre em Ba. O conhecimento criado torna-se posteriormente parte dos ativos de conhecimento da organização e simultaneamente na base para uma nova espiral de conhecimento (Nonaka et *al.*, 2001).

O processo de criação de conhecimento necessita de ser gerido. Este é um momento em que os gestores desempenham um papel determinante, definindo o dinamismo do processo através da criação de condições específicas. Os gestores de topo proporcionam a visão do conhecimento, ampliando e potenciando a partilha de ativos de conhecimento, a criação de ba e o desenvolvimento de uma nova espiral de conhecimento (Nonaka et *al.*, 2001).

A visão de conhecimento, para além de definir o tipo de conhecimento que a organização deverá criar, define igualmente o modo como o processo de criação deverá ser executado. Desta forma, existirá uma sincronização entre o desenvolvimento da organização e da sua base de conhecimento. A visão do conhecimento desempenha uma função orientadora fornecendo a direção e indicações ao processo de criação do conhecimento respondendo a questões essenciais como «o que somos? o que devemos criar? como o podemos fazer? porque o estamos a fazer? e para onde vamos? (Nonaka, Toyama & Konno, 2000:23).

2.2.6 Desenvolver e promover a partilha de conhecimento

Com base na visão de conhecimento, e como referido anteriormente, os gestores necessitam de desempenhar um papel de liderança na gestão dos três elementos do processo de criação de conhecimento. Com o objetivo de facilitar e dinamizar o processo, primeiramente os gestores necessitam de desenvolver e gerir os ativos de conhecimento da organização, uma vez que estão são a base do processo de criação de conhecimento. Sendo o conhecimento ilimitado, os gestores necessitam de redefinir a organização com base no conhecimento que detém. Isto requer uma análise da situação, de forma a perceber quais os ativos de conhecimento disponíveis e talvez mais importante ainda, que tipo de conhecimento não existe e deve ser criado de acordo com a visão de conhecimento que responde à pergunta: Para onde vamos? (Nonaka et al, 2000)

De forma a definir uma estratégia para criar, manter e utilizar os ativos de conhecimento de forma eficaz e eficiente, os gestores poderão criar um inventário de ativos de conhecimento. Uma das mais complexas questões nas organizações é saber exatamente aquilo que se sabe. Torna-se importante saber onde encontrar o conhecimento, ou os indivíduos que permitam que a empresa crie e explore o conhecimento. Os gestores necessitam de fazer um acompanhamento dos ativos de conhecimento, de forma a utilizar os mesmos quando são necessários. (Nonaka et al, 2000)

2.2.7 Criar e desenvolver Ba

Ba poderá ser criado de forma espontânea ou de forma intencional. Os gestores proporcionam o contexto, que pode ser traduzido num espaço virtual (rede informática), num espaço físico (sala de reuniões) ou num espaço mental (objetivos comuns). A intenção

de criar Ba está refletida, por exemplo na formação de equipas. A criação de Ba requer um conjunto de análises por parte da gestão, nomeadamente a capacidade de selecionar o conjunto de indivíduos a participar assim como potenciar a sua interação. Por vezes Ba surge de forma espontânea e cabe á gestão localiza-lo e utiliza-lo antes que o mesmo se dissipe. Para além da interação organizacional, é necessário que a gestão analise o modo como os indivíduos interagem com o ambiente externo. Como referido anteriormente, vários Ba interagem entre si criando um ba maior (bascho). A interação entre os diferentes Ba`s e entre os indivíduos participantes deve ser promovida e facilitada pela gestão, com base na visão de conhecimento da organização. De facto, todo este desenvolvimento de Ba assume um papel determinante na gestão do processo de criação de conhecimento, embora não seja por si só, suficiente (Nonaka et *al.*, 2001).

O mesmo autor sustenta que para Ba ser desenvolvido tendo em vista o dinamismo e qualidade do processo SECI, a gestão necessita de fornecer condições necessárias, como autonomia, o caos criativo, redundância, variedade de requisitos, “Love”, “care” confiança e compromisso.

Autonomia

Como refere Nonaka et *al.*,(2001) o facto dos membros da organização atuarem de forma autónoma permite que a própria organização tenha acesso e utilize o conhecimento realizado pelos seus colaboradores. Pode-se portanto concluir que a autonomia aumenta a probabilidade de encontrar informação valiosa e de motivar os membros da organização a criar novo conhecimento, assim como o compromisso dos indivíduos, podendo ser uma fonte de conhecimento inesperado.

Caos criativo

A introdução do caos, de forma intencional por parte dos líderes (gestores), permite reproduzir uma sensação de crise entre os membros da organização, propondo objetivos desafiantes e visões ambiciosas. Caos criativo estimula os indivíduos a transcenderem limites existentes e a reconsiderar os seus pensamentos e perspetivas para resolver determinado problema. Desta forma, questionado e reavaliando padrões existentes, o processo de Ba é impulsionado, promovendo assim a criação de conhecimento organizacional. A complexidade da introdução de caos criativo em Ba, assenta

essencialmente na definição do lugar e momento certo, assim como na capacidade de estabelecer limites entre caos criativo e complete desordem.

Redundância

A redundância é a repetição e sobreposição (overlapping) intencional de informação relativa á organização, nomeadamente em termos de atividades de negócio e responsabilidades de gestão. A interação entre indivíduos aliada á partilha de informação redundante promove a troca de conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem perceber o que os outros tentam articular. Informação redundante permite que os membros da organização percebam qual a sua função dentro da empresa adotando determinadas posições de pensamento e ações. No interior de uma equipa, a rotação de especialistas de diferentes funções e posições, inclusive os líderes, permite que os mesmos adquiram conhecimentos adicional nas diversas áreas. Como refere o autor:” a redundância facilita a transcendência entre líderes e subordinados, generalistas e especialistas, e criadores e utilizados de conhecimento” concluindo ainda que a “redundância da informação acelera o processo de criação de conhecimento”.

Variedade de requisitos

O ambiente externo impõe às organizações desafios complexos e variados, aos quais a organização deve responder com uma variedade de requisitos que, no mínimo, correspondam à variedade e complexidade dos desafios do ambiente. A variedade de requisitos presentes na organização permitirá que se adapte de forma mais eficaz às mudanças ambientais. A variedade de requisitos pode ser aperfeiçoada através da rápida e flexível combinação de informações, assim como a equidade no acesso à informação na organização. A existência de diferenciais de informação na organização impossibilita que os membros interajam em termos iguais, dificultando a procura de diferentes interpretações de novas informações. Como acontece já em inúmeros organizações, a existência de uma estrutura organizacional, onde as diferentes unidades se encontram interligadas por uma rede de informações, permite que os membros percebam onde a informação esta localizada e o conhecimento acumulado possibilitando um acesso comum, rápido e eficiente. Outro mecanismo de resposta às alterações do ambiente e com objetivo de manter a diversidade interna é a alteração frequente da estrutura organizacional, possibilitando que os membros

adquiram conhecimento interdisciplinar, estando assim mais aptos a lidar com a complexidade do ambiente e com os desafios que dele resultam.

Confiança, compromisso, “Love” e “care”

Durante o processo de criação, o conhecimento necessita de ser partilhado entre os membros da organização. Portanto, de acordo com a visão de conhecimento, é importante que os líderes cultivem o compromisso entre os membros para partilhar e criar conhecimento. Promovendo um ambiente ou clima inter-organizacional em que os membros da organização se sintam seguros ao partilhar o seu conhecimento, através da confiança, “care” e “love” entre os indivíduos, evita-se que os membros da organização se sintam motivados a ocultar informação (Nonaka *et al.*, 2001).

2.2.8 Promover o processo SECI

Anteriormente referido o processo SECI assume um papel fundamental na criação de conhecimento, por esse motivo a gestão deve promover este processo. Os gestores intermédios promovem a criação de conhecimento organizacional facilitando e intervindo nos quatro modos de conversão do conhecimento. O maior impacto causado pela intervenção dos gestores verifica-se na externalização pois os gestores «sintetizam o conhecimento tácito da linha da frente dos empregados, gestão de topo e dos constituintes externos como os clientes e fornecedores, para torna-lo explícito e incorporá-lo em novos conceitos, tecnologias, produtos ou sistemas». Os gestores intermédios necessitam de perceber em que sentido a espiral do conhecimento se está a desenvolver e que tipo de conhecimento se encontra disponível para converter tanto a nível interno como externo á organização. Devido á complexidade e dinamismo do processo, as alterações ou intervenções dos gestores surgem, frequentemente da capacidade de improviso, que se caracteriza como sendo um fator importante, nomeadamente em relação ao conhecimento tácito e como tal deverão fomentar essa capacidade nos indivíduos participantes no processo de criação de conhecimento. Outro fator importante é a linguagem utilizada e a capacidade de adaptação da mesma de acordo com processo de criação de conhecimento. Cada modo de conversão do conhecimento requer tipos de linguagem diferentes, para que a criação e partilha do mesmo seja eficiente e eficaz. Um exemplo da diversidade de

linguagem requerida encontra-se no da socialização, como o conhecimento tácito não pode ser expresso numa linguagem articulada, a linguagem corporal assume um papel codificador. Por outro lado, quando o conhecimento necessita de ser partilhado, no processo de combinação, uma linguagem articulada torna-se essencial para que o conhecimento seja partilha e entendido pelos indivíduos (Nonaka et *al.*, 2001).

2.2.9 Conclusão

O processo de criação de conhecimento caracteriza-se como sendo um conjunto de interações dinâmicas entre os membros das organizações e entre estes e o meio externo á empresa. Na gestão deste processo a organização necessita de assegurar a interação orgânica e dinâmica de três elementos fundamentais para a criação do conhecimento: processo SECI, Ba e ativos de conhecimento. Com base na visão de conhecimento da empresa, os ativos de conhecimento são partilhados em Ba e o conhecimento tácito dos indivíduos é convertido através da espiral de conhecimento, pela socialização, externalização, combinação e internalização. (Nonaka & Konno,1998)

Os líderes ou a gestão desempenha um papel fundamental para que a organização crie conhecimento de uma forma continua e dinâmica. Os gestores, assumindo uma função orientadora, podem promover e facilitar o processo de criação de conhecimento, através da criação da visão de conhecimento da organização, da identificação e entendimento dos ativos de conhecimento assim como a promoção e utilização de Ba de forma eficiente e da gestão da espiral de conhecimento. Nonaka et *al.* (2001) refere que «o processo de criação de conhecimento deverá tornar-se num disciplina para os membros da organização, relativamente á forma como eles pensam e atuam na procura, definição e resolução de problemas».

2.3. Capital intelectual

Depois de inicialmente ter sido exposto a importância do conhecimento e do capital intelectual e posteriormente, no capítulo anterior, ter sido discutida a temática da gestão do conhecimento que aborda um novo paradigma de gestão, onde o capital intelectual assume uma importância e função fundamental como sendo um dos principais ativos das organizações, isto porque é este ativo que permite que a informação se transforme em

conhecimento, torna-se importante debater sobre a gestão do capital intelectual. A competitividade do mercado exige uma dinâmica contínua de inovação, recaindo sobre a gestão do capital intelectual uma potencial vantagem competitiva. Existe atualmente, e com tendência a aumentar, uma necessidade de «adotar uma postura mais estratégica, pensando também a médio e longo prazo, valorizando mais os ativos intelectuais na posse dos colaboradores de cada empresa, integrando-os nos processos de criação, manutenção e utilização do conhecimento» (matos & lopes;2008).

O reconhecimento do capital intelectual como sendo um dos principais ativos geradores de riqueza pressupõe uma atenção especial na sua gestão, isto porque, depois de codificado, adquirido e potenciado pode gerar ativos de valor superior. Ludwing (1997) refere que a gestão do capital intelectual é uma tarefa complexa, uma vez que este conceito engloba a gestão do conhecimento (parte do capital intelectual) e a informação (parte da gestão do conhecimento) (Rezende,2002)

A visão sobre o capital intelectual alterou-se, o reconhecimento do seu valor apresenta um nova abordagem á forma como as organizações devem reagir e perspetivar o seu futuro, investindo nos seus ativos intangíveis, sobretudo nos indivíduos. Ludwig (1997) propõe uma alteração de paradigma, relativamente, por exemplo, á educação escolar. O autor refere que «nas escolas, proíbem-se as crianças de falar, quando na realidade, hoje os maiores salários são justamente de quem fala» (Rezende,2002).

São vários os autores que apresentam definições e explicações sobre a essência do capital intelectual. Mac Donald (apud Stewart 1998: 60) define o capital intelectual como sendo “o conhecimento existente numa organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial”.

Para Stewart (1998) o capital intelectual engloba a matéria intelectual, como o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e experiencias que podem ser utilizadas para gerar riqueza. É encontrado em três lugares: nas pessoas, nos clientes e nas estruturas. O capital humano destaca-se como sendo a capacidade que os indivíduos têm em oferecer soluções aos clientes, é a origem da inovação e renovação. O capital de clientes é o valor dos relacionamentos entre a organização e os indivíduos integrantes das operações. O capital estrutural é a capacidade organizacional que a organização desfruta para satisfazer as exigências e necessidades do mercado, através da partilha, transmissão e alavancagem do conhecimento.

Muitos autores sustentam ainda que o capital intelectual é a diferença entre o valor de mercado das ações em circulação da entidade e o valor do ativo líquido. Veremos, a quando da discussão da mensuração, como este entendimento é importante.

Capital intelectual é o conhecimento existente numa organização que pode ser utilizado para a criação de vantagens competitivas sustentáveis assumindo-se como um fator de diferenciação.

2.3.1 Modelos de Capital Intelectual

2.3.1.1 Modelo de capital Intelectual de Leif Edvinsson e Michael S.Malone

Edvinsson & Malone (1998:9) optam por uma abordagem metafórica. Nesta visão, a organização é comparada a uma árvore, em que todos os elementos físicos visíveis (tronco, ramos, folhas) representam aquilo que é registado nas demonstrações financeiras. Os elementos invisíveis, ou seja, os que se encontram sob a superfície (sistema de raízes) são comparados ao capital intelectual, que sustenta a organização. O capital intelectual representa os ativos intangíveis que serão responsáveis pelo desempenho financeiro da empresa no futuro. Em analogia á metáfora utilizada pelos autores, a árvore poderá apresentar frutos saborosos que refletem a sua saúde momentânea, mas é a compreensão do que acontece por baixo do solo, no sistema de raízes que indica a sua saúde futura. Os mesmos autores dividem o capital intelectual em 3 elementos: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Clientes.

Para que exista uma noção mais clara do conceito de capital intelectual e se perceba o seu desdobramento em capital físico, que se encontra nas demonstrações financeiras Edvinsson e Malone (1998) optaram por representá-lo sobre a forma de equações. A primeira equação relaciona o valor dos ativos financeiros e físicos do Capital Intelectual (CI) e o valor de mercado.

$$\text{Valor de mercado} = \text{Capital financeiro} + \text{Capital Intelectual} \quad (2.1)$$

O conceito de capital intelectual engloba determinados ativos intangíveis, como patentes, marcas registadas, direitos de autor e de comercialização.

Devido á presença destes ativos, torna-se necessário dividir o capital intelectual.

$$\text{Capital intelectual} = \text{Capital humano} + \text{Capital Estrutural} \quad (2.2)$$

Para Edvison e Malone (1998) o Capital humano é formado pelas capacidades, conhecimentos, habilidades e experiências dos indivíduos. Ainda dentro deste elemento, Sveiby (1998) inclui a intensidade da procura do aperfeiçoamento e desenvolvimento destas capacidades e conhecimentos.

Quanto ao capital Estrutural, os autores definem-no como sendo a infraestrutura que apoia o capital humano, ou seja, os sistemas físicos utilizados na partilha e armazenamento do conhecimento intelectual.

Segundo Stewart, o capital humano é aquela parcela que acompanho o indivíduo constantemente, inclusive fora do contexto económico ou laboral. Enquanto que o capital estrutural é aquele que permanece na empresa. O mesmo autor refere ainda que «quando uma empresa é comprada por um valor superior ao seu valor contábil, essa diferença normalmente consiste em ativos intelectuais».

Edvison e Malone (1998) optam por dividir o capital estrutural, com o objetivo de o definir de forma mais concreta.

$$\text{Capital Estrutural} = \text{Capital organizacional} + \text{Capital de clientes} \quad (2.3)$$

O capital de clientes caracteriza-se como sendo um indicador de relacionamento entre as organizações e os seus clientes. É neste momento que surge o conceito de goodwill, Edvison e Malone (1998:33) defendem que «o capital de clientes esteve sempre presente, oculto sob a denominação de goodwill». Ou seja, quando existe a venda de uma empresa por um valor mais elevado do que o valor contabilístico, essa diferença é o reconhecimento do capital de clientes. O capital organizacional é representado sobre a forma de investimentos em sistemas, filosofia operacional que agilizam o fluxo de conhecimento pela organização. A mensuração desse capital é realizada através do desconto do lucro medio por cliente ao longo dos anos de relacionamento sobre o valor presente líquido.

Finalizando a caracterização do capital intelectual sobre a forma de equações, os autores dividem o Capital organizacional em Capital de Inovação e Capital de Processos.

$$\text{Capital organizacional} = \text{Capital de inovação} + \text{capital de processos} \quad (2.4)$$

Como a própria designação indica, o capital de inovação é a capacidade de inovação da organização relativamente ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e marcas. É a capacidade de renovação que se traduz sobre a forma de direitos comerciais, propriedade intelectual e outros ativos intangíveis, com o objetivo de criação e colocação rápida de novos produtos e serviços no mercado. O capital de processos é o conjunto das técnicas, metodologias e programas que têm como objetivo principal o aumento da eficiência na produção.

Os mesmos autores referem-se ainda ao capital intelectual, recorrendo a três análises interessantes.

A primeira, relativamente ao facto de que o capital intelectual ser informação complementar e não subordinada das informações financeiras. A segunda constata que o capital intelectual é um ativo não financeiro e que o mesmo representa a diferença entre o valor de mercado e valor contabilístico. Por último, e talvez a mais interessante em termos de análise, refere-se ao facto de os autores considerarem, em termos explicativos, o capital intelectual como um passivo. O motivo desta classificação está relacionado com a ideia do capital intelectual ser um valor corporativo, ou seja, é considerado como um empréstimo por parte dos clientes e colaboradores, entendido como fonte de capital e de recursos.

2.3.1.2 Modelo de capital intelectual de Annie Brooking

Segundo Brooking (1996: 12-13) o capital intelectual é “uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças das áreas da tecnologia da informação, media e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as entidades e que capacitam o funcionamento das mesmas”. O mesmo autor opta também por dividir o capital intelectual em 4 categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestrutura.

Os ativos de mercado referem-se à capacidade e potencial que a empresa possui decorrentes dos intangíveis que estão relacionados com o mercado. Esta capacidade está intimamente relacionada com o potencial dos seus ativos intangíveis que estão diretamente relacionados com o mercado, tais como clientes, negócios recorrentes e em andamento a própria marca, imagem de, distribuição, franquias, licenças.

Os ativos humanos ou de competência individual, são o conjunto de benefícios que um indivíduo, através da sua experiência, conhecimento, criatividade e habilidade para enfrentar desafios e solucionar problemas, consegue gerar para as organizações. São qualidades inerentes ao ser humano.

Os ativos de propriedade intelectual são os ativos que, de maneira a proporcionar vantagens competitivas as organizações necessitam de ser protegidos legalmente. Incluídos nestes ativos estão as patentes, o know-how, designs, segredos industriais e copyright.

Relativamente aos ativos de infraestrutura, os mesmos representam o conjunto de tecnologias, metodologias, métodos e processos, sistemas de informação, estratégias de gestão, carteira de clientes...elementos que são responsáveis pelo funcionamento do negócio. É uma categoria de ativos que atribui qualidade e ordem à organização.

Os modelos referidos pretendem evidenciar critérios que fundamentem a gestão, mensuração e o registo do capital intelectual. Como é possível verificar, não apenas pelos modelos expostos anteriormente, mas também pela restante literatura, este é um conceito complexo de enorme abrangência e tanto a sua gestão como a sua essência podem ser adaptadas e moldadas aos vários tipos de organização. No entanto, a essência dos diversos modelos existentes não apresenta variações significativas, pelo contrário, apresentam ideias convergentes que se conjugam na atribuição de uma enorme importância a este ativo, assim como no reconhecimento da sua potencialidade para criar vantagens competitivas sustentáveis

2.3.2 Mensuração do capital intelectual

A mensuração do capital intelectual, e dos ativos intangíveis, tem sido motivo de diversas pesquisas, essencialmente pela sua complexidade e vertente intangível e fundamentalmente pelo potencial de vantagem competitiva que a sua gestão pode proporcionar. A questão fundamental dessa discussão é a forma como se mede o capital

intelectual e como se determina o seu valor. Através da mensuração é possível que as informações ocultas das empresas cheguem ao ambiente e interessados externos, podendo explicar por exemplo as diferenças entre o valor de mercado e o valor contabilístico.

Sveiby (1998) descreve os indicadores de crescimento e renovação, indicadores de eficiência e indicadores de estabilidade, para os três ativos intangíveis que divide em: competência, estrutura interna e estrutura externa.

O autor classifica ainda os métodos de avaliação do capital intelectual, agrupando-os em 4 categorias:

«a. *Direct Methods Intellectual Capital (DIC)*: Estima o valor dos ativos intangíveis pela Identificação de seus diversos componentes. Uma vez que estes componentes são Identificados, eles podem ser diretamente avaliados, individualmente ou como um Coeficiente agregado.

b. *Market Capitalization Methods (MCM)*: Calcula a diferença entre o valor de mercado da empresa e seu patrimônio líquido como o valor do seu capital intelectual ou ativo intangível.

c. *Return on Assets Methods (ROA)*: A média do lucro antes de impostos de uma empresa num período de tempo é dividida pelos ativos tangíveis da empresa. O resultado é um ROA da empresa, sendo então comparado com a média da indústria.

d. *Scorecard Methods (SC)*: Os diferentes componentes dos ativos intangíveis ou capital intelectual são identificados e os indicadores e índices são gerados e relatados nos *scorecards* ou como gráficos. SC métodos são semelhantes aos métodos DIC, um índice composto pode ou não ser produzido».

Sveiby (2012) faz ainda uma análise comparativa entre os métodos. Os métodos que atribuem valor, tais como os métodos de ROA e MCM são úteis em situações de fusão e aquisição e avaliações do mercado de ações, podendo também ser utilizados na comparação de empresas do mesmo sector. Estes métodos permitem definir o valor financeiro dos ativos intangíveis, captando desta forma a atenção da gestão.

Estes métodos originam regras de contabilidade estabelecidas e são facilmente comunicados nas profissões contabilísticas. As desvantagens destes métodos são a exclusividade de indicadores financeiros.

Os métodos ROA apresentam sensibilidade relativamente ao mercado nomeadamente à taxa de juros e taxa de desconto. Os pressupostos e os métodos acabam por ser limitados em termos de gestão.

As vantagens dos métodos DIC e SC referem-se ao facto de ser possível transmitir uma ideia da situação financeira da empresa. No entanto acabam por se caracterizar como sendo mais precisos relativamente a medidas estritamente financeiras.

As principais desvantagens são relativas à contextualidade dos indicadores necessitando portanto de ser formatado para cada organização e objetivo, tornando desta forma as comparações complicadas de realizar.

Em termos históricos e culturais a gestão utiliza normalmente uma perspetiva unicamente financeira, pelo que este tipo de abordagens, mais abrangentes podem gerar uma quantidade de dados muito superiores, dificultando a sua análise e comunicação.

A mensuração do capital intelectual origina vantagens do ponto de vista interno e externo. Antunes (2000) e Brooking (1996) destacam as seguintes vantagens:

Numa perspetiva interna o conhecimento do capital intelectual permite identificar os recursos necessários em ativos intangíveis. Conhecimento de forma detalhada e completa do que o modelo de avaliação oferece sobre os clientes fornece uma perspetiva mais abrangente das condições atuais e futuras da empresa relacionadas este foco.

Na perspetiva externa, os relatórios contendo os indicadores do capital intelectual são instrumentos valiosos para os analistas e gestores, pela projeção da futura capacidade da empresa gerar ativos de caixa. Quanto ao acionistas estes relatórios são fundamentais porque, como refere Edvinsson, “eles mostram o valor oculto das organizações”, aquele que não é visível nas demonstrações contabilísticas. Para além da posição atual da empresa é possível perspetivar uma posição futura da mesma.

A divulgação dos relatórios pode explicar a diferença entre o valor contabilístico e o valor de mercado das empresas. Estas são vantagens muito importantes para os utilizadores da informação, tanto internos como externos. O capital intelectual como recurso fornece indicadores sobre o potencial da empresa projetando os seus benefícios futuros, auxiliando desta forma o processo de desenvolvimento e crescimento da organização.

Devido essencialmente à sua importância e potencial, surgem vários métodos ou modelos de mensuração.

2.3.2.1 Modelo de Brooking

Brooking (1996) defende que o conhecimento do Capital Intelectual é uma fonte de informações sobre a realidade da organização na sua plenitude. O conhecimento por parte da empresa sobre este recurso em particular, permite:

- Verificar as capacidades e habilidade da empresa em atingir objetivos a que se propôs; planificar a Pesquisa e Desenvolvimento;
- Fornecer informações básicas aos programas de reengenharia;
- Fornecer um foco para programas de educação organizacional e formação;
- Analisar o real valor da empresa;
- Ampliar a memória organizacional.

A gestão do capital Intelectual pressupõe a potencialização do mesmo no processo de criação de valor. De forma a maximizar esse potencial, para além da identificação e avaliação deste recurso, torna-se fundamental a mensuração do mesmo, que poderá ser realizada por uma parcela de valor gerado pelo recurso, ou através de relações existentes entre variáveis empresariais que conduzam a uma quantia de capital intelectual.

2.3.2.2 Modelo da Diferença ou razão entre o valor de mercado e o valor contabilístico (market to book)

Segundo este modelo, através da análise e comparação entre o valor de mercado e o valor contabilístico é possível determinar o capital intelectual pela diferença (subtração) ou pela razão (divisão) entre os referidos valores. Devido á relativa simplicidade de cálculo este modelo tem sido utilizado com alguma frequência nas organizações, isto porque, o valor do capital intelectual é definido recorrendo às demonstrações contabilísticas, nomeadamente ao valor dos ativos da empresa no balanço patrimonial. A diferença entre o valor do ativo da empresa e o valor das ações negociadas no mercado de capitais bolsistas é o capital intelectual (Rodrigues e Santos, 2012).

Stewart (1998) recorre á seguinte equação para determinar o valor do capital intelectual:

$$\text{Capital intelectual} = \text{Valor de mercado} - \text{Valor contabilístico} \quad (2.5)$$

Valor de mercado é o preço por ação multiplicado pelo número total de ações do capital da empresa. Valor contabilístico é o valor registado no património líquido da entidade)

$$\text{Capital intelectual} = \text{Valor de mercado} / \text{valor contabilístico} \quad (2.6)$$

A simplicidade deste modelo pode ser uma vantagem, no entanto Stewart (1998) refere algumas fragilidades a este modelo, nomeadamente ao facto de o mesmo estar sujeito a variáveis externas, como por exemplo, alterações legislativas ou conjunturas económicas e sociais, que interferem na cotação das ações negociadas em bolsa.

2.3.2.3 “Q” de Tobin

Foi um dos primeiros métodos apresentados para se medir o capital intelectual. Como o nome indica, foi desenvolvido por James Tobin e tem como objetivo medir a relação entre o valor de mercado e o valor da reposição dos ativos físicos.

$$Q = (\text{valor de mercado das ações} + \text{valor de mercado das dividas}) / \text{Valor de reposição dos ativos} \quad (2.7)$$

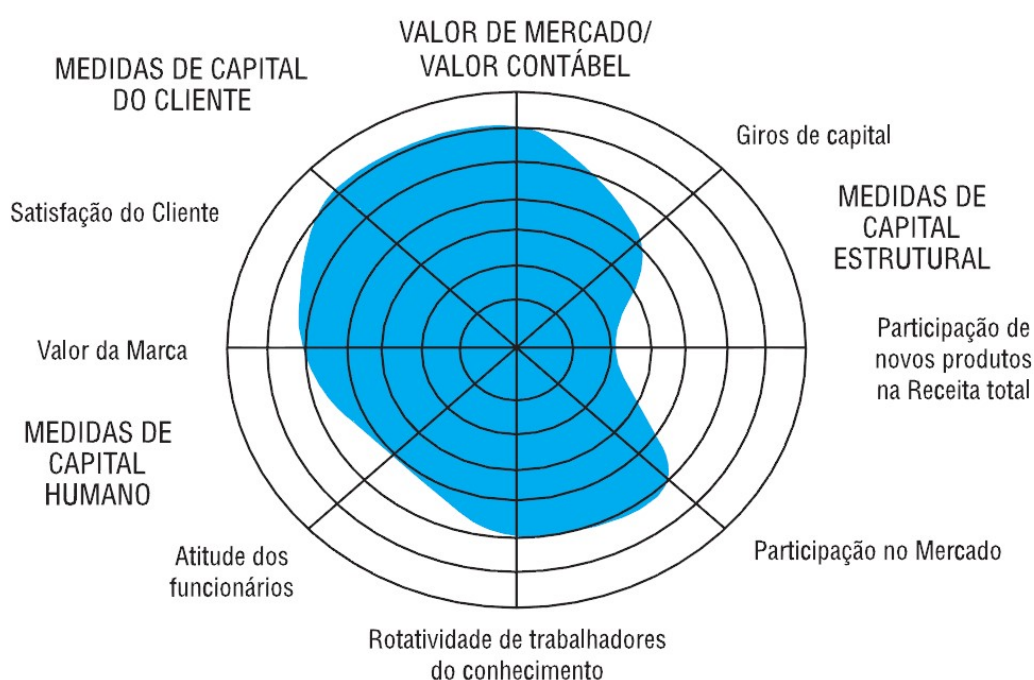
Este método, relativamente ao anterior, corrige o facto de, considerar o custo de reposição dos ativos evidenciando assim a existência de capital intelectual. No entanto continua a não recorrer aos indicadores não financeiros que mensurem a eficiência do recurso do conhecimento.

2.3.2.4 Navegador de Capital Intelectual

Este é um modelo apresentado por Stewart (1998) e caracteriza-se por ser um modelo mais abrangente e que engloba mais variáveis e elementos. Segundo o autor o capital intelectual deve analisar o desempenho empresarial em várias perspetivas, nomeadamente a razão do valor de mercado / valor contabilístico e as medidas de capital

de cliente e humano e estrutural. Este modelo deve ser adotado de acordo com a estratégia da empresa e para permitir um acompanhamento do desempenho empresarial, os índices de desempenho devem ser cuidadosamente definidos.

O navegador não se propõe a exibir valores, mas definir as escalas de maneira que as metas sejam alocadas às extremidades, onde o eixo cruza o círculo. Traçando-se a posição em cada escala e ligando os pontos, obtém-se um polígono, mostrando no interior os resultados atuais e na parte externa o que se deseja, tal como é visível na fig. 2.4 (Rodrigues e Santos, 2012).

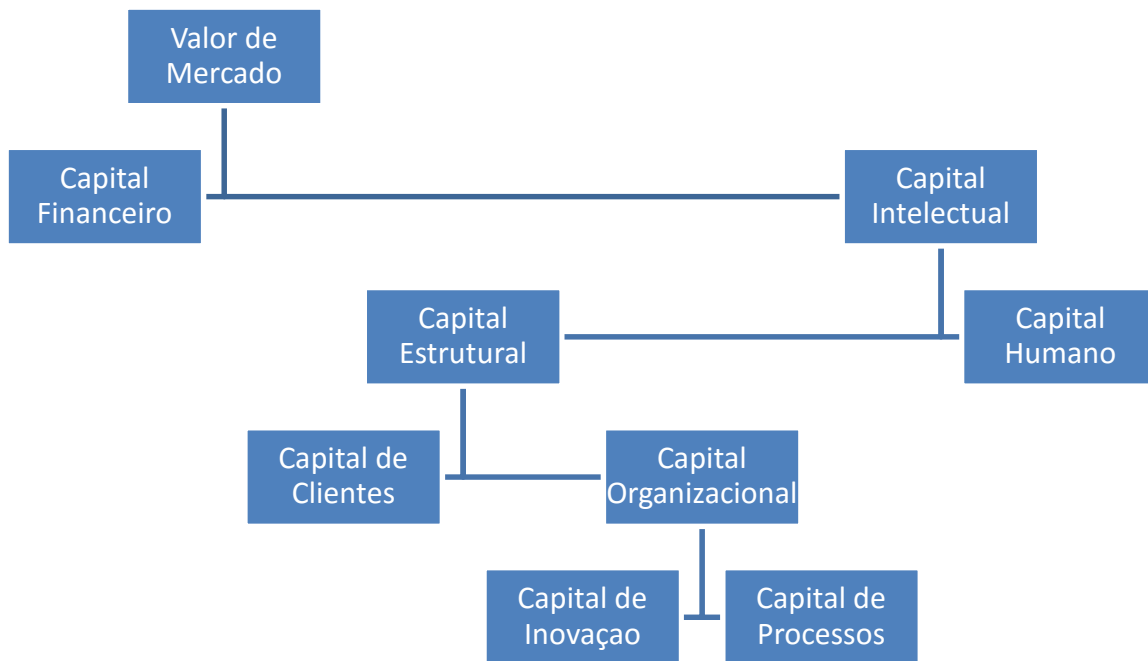


16Fig. 2.4 Navegador do capital intelectual

Fonte: STEWART (1997)

2.3.2.5 Modelo de Skandia- Edvinsson e Malone

Neste modelo a empresa sueca Skandia, que foi uma das pioneiras a utilizar esta metodologia através do *seu Intellectual Capital Report*, propõem uma decomposição do capital intelectual: capital humano e capital estrutural, dividindo este último em capital de clientes e capital organizacional. Segundo os autores o valor da empresa e a mensuração do capital intelectual pode ser obtido recorrendo ao seguinte esquema (utilizado pela empresa sueca Skandia), tal é visível na fig. 2.5.



17Fig. 2.5 Blocos Componentes do Valor das Organizações

Fonte: Adaptado de EDVINSSON (1998)

Edvisson e Malone (1998), com o objetivo de avaliar o capital intelectual da empresa Skandia, definiram um conjunto de indicadores, de forma a possibilitar a mensuração do desempenho. Estes indicadores foram agrupados em cinco áreas:

Foco financeiro

Numa analogia física e em contexto explicativo, este foco corresponde ao telhado de uma casa. Representa o passado da empresa, uma medida exata de onde se encontra a organização num momento específico. Estão incluídos neste foco as medidas do balanço patrimonial, e as medidas financeiras que traduzam desempenho, qualidade ou rapidez.

Foco nos clientes e Foco nos processos

Estes focos representam as paredes da casa, que sustentam o telhado. É referente ao presente da empresa que corresponde às atividades focalizadas nos clientes e nos processos. Aqui existe uma relação entre o foco de clientes e o capital estrutural, enquanto

o foco de processo é uma das parcelas do capital organizacional. Somando as duas parcelas (capital de clientes e organizacional) obtém-se o capital estrutural.

Foco na renovação e desenvolvimento

A renovação e o desenvolvimento são a parcela restante do capital estrutural, e representa o futuro da empresa. À base do que será a empresa no futuro. Este foco, e seus indicadores, medem a qualidade da preparação da empresa para o futuro, através da aprendizagem, treino e consequente qualificação dos funcionários, assim como da percepção se a empresa substitui os produtos e mercados obsoletos. Este foco equivale ao suporte ou alicerces da construção, que serão fundamentais para a construção de uma nova casa, que representará a empresa no futuro.

Foco Humano

Representa as pessoas que construíam e utilizam a casa, é a parte da empresa que deixa a empresa no fim do dia, e que retorna no dia seguinte, é a combinação entre experiências e inovação dos colaboradores e as estratégias da empresa pra manter ou alterar essa combinação.

Representando os diversos tipos de capital em que o capital intelectual foi dividido (capital humano, de estrutura, capital de clientes, organizacional, capital de inovação e processos) estas áreas demonstram onde a empresa deve focalizar de maneira a maximizar o seu capital intelectual e como consequência o seu valor. Antes de estabelecer uma equação que atribuísse um valor ao capital intelectual, a Skandia estabeleceu 3 passos: (1) Identificar um conjunto básico de índice que possa ser aplicado a toda a sociedade com mínimas adaptações; (2) Reconhecer que cada organização possa ter um capital intelectual adicional que necessite de ser avaliado por outros índices; (3) Estabelecer uma variável que capte a não tão perfeita previsibilidade do futuro, bem como a dos equipamentos, organizações e pessoas que nela trabalham.

Como o objetivo de atribuição de um valor ao capital intelectual tem-se:

$$\text{Valor do CI} = i \times C \quad (2.7)$$

Onde: C=valor monetário do capital intelectual, ou seja a soma das 20 principais medidas numéricas que não estejam incluídas no balanço.

O valor de C obtém-se através de uma relação entre os indicadores mais representativos de cada área de foco, avaliados monetariamente, exceto os que pertencem ao balanço patrimonial. Esses são indicadores referentes ao exercício social:

- 1- Receitas resultantes da atuação em novos negócios
- 2- Investimento no desenvolvimento de novos mercados
- 3- Investimento no desenvolvimento do sector industrial
- 4- Investimento no desenvolvimento de novos canais
- 5- Investimento em tecnologias de informação (TI) aplicada a vendas, serviço e suporte.
- 6- Investimento em Ti aplicada á administração
- 7- Novos equipamentos de Ti
- 8- Investimento no suporte aos clientes
- 9- Investimento no serviço as clientes
- 10- Investimento no treino de cliente
- 11- Despesas de clientes não relacionadas aos produtos
- 12- Investimento no desenvolvimento de competência dos empregados
- 13- Investimento em suporte e treino relativo a novos produtos para os empregados
- 14- Treino especialmente direcionado aos empregados que não trabalham nas instalações da empresa
- 15- Investimento em treino, comunicações e suporte direcionados aos empregados permanentes em período integral
- 16- Programas de treino e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de período integral
- 17- Programas de treino e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de período parcial

- 18- Investimento no desenvolvimento de parcerias - joint-ventures
- 19- Upgrades no sistema
- 20- Investimento na identificação da marca (logotipo\nome)
- 21- Investimento em novas patentes e direito de autor

I= coeficiente de eficiência dado pela média aritmética dos 9 principais (2.8)

Indicadores percentuais (decimais), relativos aos focos

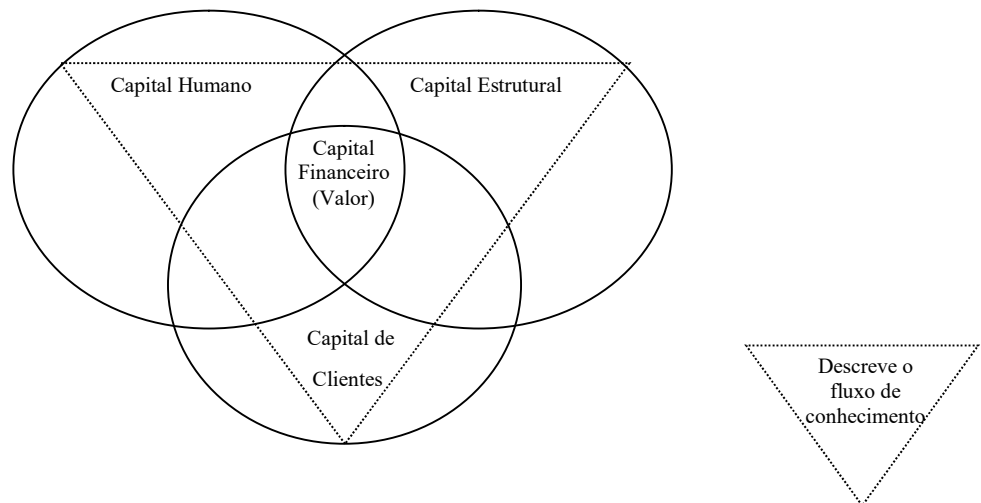
Esses parâmetros referem-se ao presente:

- Participação de mercado (%);
- Índice de satisfação dos clientes (%);
- Índice de liderança (%);
- Índice de motivação (%);
- Índice de Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento/Investimento Total (%);
- Índice de horas de treino;
- Desempenho/meta de qualidade (%);
- Retenção dos empregados (%);
- Eficiência administrativa/receitas (%).

Conclui-se que este modelo mede o capital intelectual em função da quantidade de investimentos realizados nos elementos que podem ser mensurados objetivamente, em termos monetários. Num investimento prático tem-se: Investimentos no suporte aos clientes e em tecnologia de informação aplicada nas vendas, no serviço e suporte. O valor de custo do investimento realizado não é considerado como capital intelectual, apenas a proporção que reverterá para a empresa, a médio ou longos prazos, medida através de indicadores não financeiros, como o índice percentual de satisfação dos clientes. Este modelo de mensuração atribui um número ao capital intelectual tornando-o mais objetivo, no entanto, devido à natureza de alguns índices, apresenta ainda um grau de subjetividade. Este Modelo é apresentado na Fig. 2.6.

Plataforma de valor

A fusão entre os três tipos de capital juntamente com a gestão do conhecimento dá origem ao resultado desejado... uma organização tão alinhada e balanceada que otimiza o capital financeiro (valor).



18Fig. 2.6. Plataforma de Valor

Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

2.3.2.6 Modelo de Balance Scorecard de Kaplan e Norton

É um modelo baseado em indicadores de desempenho e é um sistema de gestão com implicações a nível estratégico. O principal objetivo do BSC é a procura de uma vantagem competitiva sustentável. Segundo este modelo, e devido ao facto da consciencialização relativa a um ambiente competitivo que é cada vez mais dinâmico e imprevisível, os indicadores de desempenho financeiros não são suficientes para elevar os níveis competitivos da empresa. Por isso mesmo, este modelo baseia-se na criação de um scorecard que inclui medidas financeiras e não financeiras. Estas são medidas de desempenho, referentes ao passado e indicadores de performance que irão determinar os resultados das medidas de desempenho no futuro. O BSC é uma ferramenta que tem como objetivo a implementação de estratégias empresariais, com base em objetivos futuros.

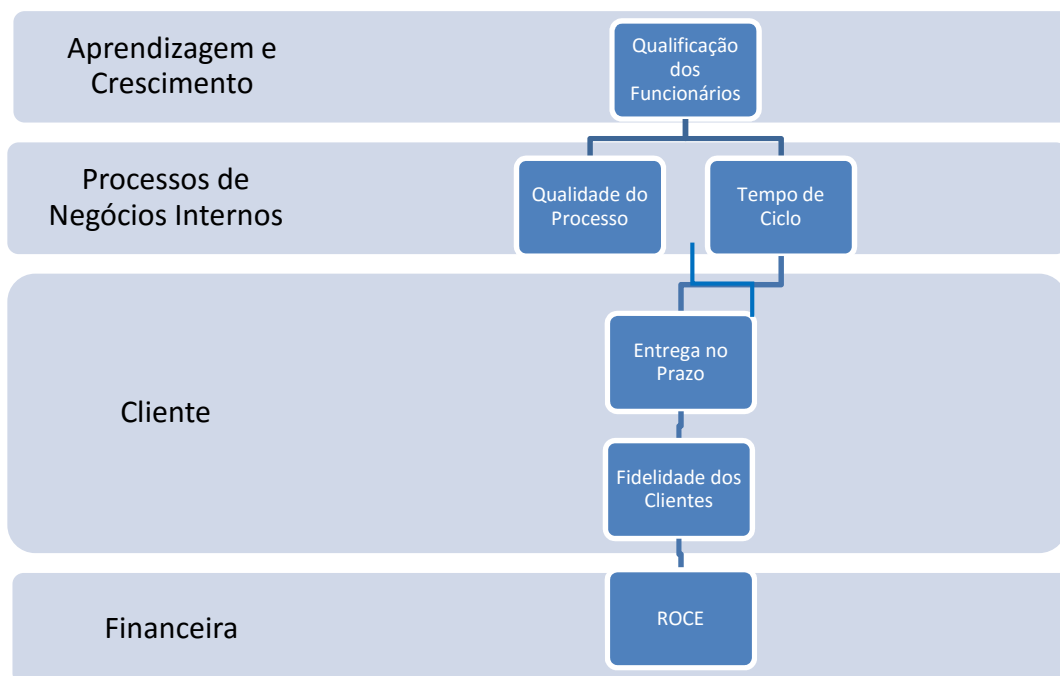
A estratégia empresarial, segundo Kaplan e Norton (1996) é traduzida em objetivos e medidas de desempenho organizados em quatro perspetivas:

Perspetiva Financeira: os indicadores financeiros são facilmente mensuráveis e resumem as consequências das ações, indicando assim a forma como a implementação da estratégia empresarial contribui para o acréscimo de rentabilidade e produtividade.

Perspetiva de clientes: Os indicadores de desempenho referentes a esta perspetiva oferecem uma visão mais concreta da relação com os clientes. Englobado nestes indicadores encontra-se a retenção e satisfação dos clientes, a angariação de novos e lucratividade dos mesmos. Incluem ainda impulsionadores de performance relacionados com elementos valorizados pelos clientes, como por exemplo, as inovações tanto a nível de produtos como de serviços, assim como a rapidez e cumprimento de prazos estabelecidos.

Processo de negócios internos: os indicadores são medidas de desempenho dos processos de inovação, ou seja projetos de desenvolvimento de novos produtos e serviços e de operações.

Aprendizagem e Crescimento: Os indicadores de desempenho associados a esta perspetiva apresentam como objetivo a configuração da infraestrutura de forma a satisfazer as necessidades de desenvolvimento e progresso a longo prazo. Incluem metas de qualificação de funcionários e melhoria de sistemas de informação, procedimentos e rotinas. A principal diferença entre o BSC e outros sistemas de mensuração e gestão baseados em indicadores de desempenho é a existência de uma relação de causa efeito entre todos os indicadores, como se expõe na figura 2.7:



19Fig. 2.7 Exemplo de Utilização de Medidas de Desempenho Genéricas de Performance e Relações de Causa Efeito

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

O retorno sobre o capital investido (ROCE) é uma medida de desempenho referente à perspectiva financeira. O impulsionador da mesma, nesta situação, é o elevado grau de retenção ou fidelização de clientes, que surge como um indicador de desempenho da perspectiva de clientes. Por sua vez, a entrega no prazo estabelecido impulsiona a fidelidade dos clientes. Continuando a análise, para este prazo ser cumprido, é necessário desenvolver processos com elevado grau de qualidade e com tempos de ciclo adequados. Conseqüentemente, estes seriam considerados impulsionadores da entrega no prazo e seriam incluídos na perspectiva de processos internos. Concluindo, para que seja possível apresentar a qualidade e adequação de tempo de ciclo, os processos necessitam de ser executados por colaboradores qualificados e com determinadas capacidades e conhecimentos.

Relativamente a outros modelos de gestão do Capital intelectual, o BSC difere essencialmente em três pontos, nomeadamente nos objetivos da aplicabilidade do método, no processo que define os indicadores e ainda na abrangência e na forma como os mesmos se desenvolvem dentro da organização (Cordeiro,2002).

Os modelos de gestão de capital intelectual têm como ponto de partida a procura de um sistema contabilístico que mensure os ativos intangíveis como parte de capital da organização. Considera-se o valor de mercado e valor contabilístico e identifica-se os ativos responsáveis pela diferença, priorizando o seu desenvolvimento e maximizando o seu valor. Tem portanto o objetivo de fornecer uma medida numérica do valor desses ativos, demonstrando qual a tendência do valor de mercado da empresa, sendo o valor presente de mercado uma variável crítica devendo o modelo fornecer indicadores sobre a tendência de crescimento, estagnação ou redução em função das perspectiva de fluxos de caixa futuros.

Quanto ao BSC, parte do princípio da necessidade de se implementar uma estratégia empresarial com objetivo de garantir competitividade no futuro. Não se avalia exclusivamente os indicadores financeiros.

Relativamente aos indicadores, a gestão do capital intelectual procura defini-los para cada um dos seus focos (financeiro, cliente, processo de renovação e desenvolvimento e humano). O número de indicadores é por vezes elevados e exclusivo ou isolados de acordo com diferentes os focos.

Quanto às medidas de desempenho do BSC, eles são semelhantes para as diferentes empresas e estratégias, enquanto os indicadores de performance são mais exclusivos de acordo com as empresas e estratégias refletindo a forma como se pretende atingir os valores perspetivados para as medidas de desempenho. O número de indicadores de desempenho tende a ser menor.

Relativamente à divulgação dos indicadores, no modelo de gestão do capital intelectual apresentado por Edvisson e Malone (1998), estes são divulgados através de um relatório atualizado de forma periódica, apresentado juntamente com os resultados contabilísticos. Quanto ao BSC, os indicadores são desdobrados em medidas mais operacionais, oferecendo uma melhor compreensão dos níveis técnicos e operacionais da organização.

No entanto existem muito mais pontos em comum com os dois modelos, as semelhanças são constantes e uma das mais relevantes é o pressuposto inicial de ambos, que sugere que o melhor desempenho financeiro futuro não poderá ser alcançado através da perseguição de resultados exclusivamente financeiros no presente.

Concluindo esta análise comparativa entre os dois modelos, pode-se estabelecer relações entre os indicadores de desempenho para maximizar o seu valor, referentes aos cinco focos do modelo de Skandia (financeiro, clientes, processos, renovação e desenvolvimento e humano) e as perspetivas do BSC (financeira, cliente, interna e aprendizagem e crescimento) sobre as quais devem ser estabelecidas medidas de desempenho para a maximização de resultados financeiros futuros. Os impulsionadores do valor de mercado ou de desempenho são semelhantes. O foco no processo, definido no modelo skandia, é semelhante à perspetiva interna do BSC. Os focos na renovação e desenvolvimento e no indivíduo, equivalem à perspetiva de aprendizagem e crescimento do BSC.

Os dois modelos apresentam estruturas para que as empresas, através de indicadores de desempenho não financeiros no presente, juntamente com os indicadores financeiros tradicionais, melhorem a sua performance a longo prazo.

2.3.2.7 Modelo de Karl Erik Sveiby

Este autor refere um conjunto de elementos que permitem caracterizar o capital intelectual, através de indicadores que avaliam as competências individuais, da estrutura interna e da estrutura externa.

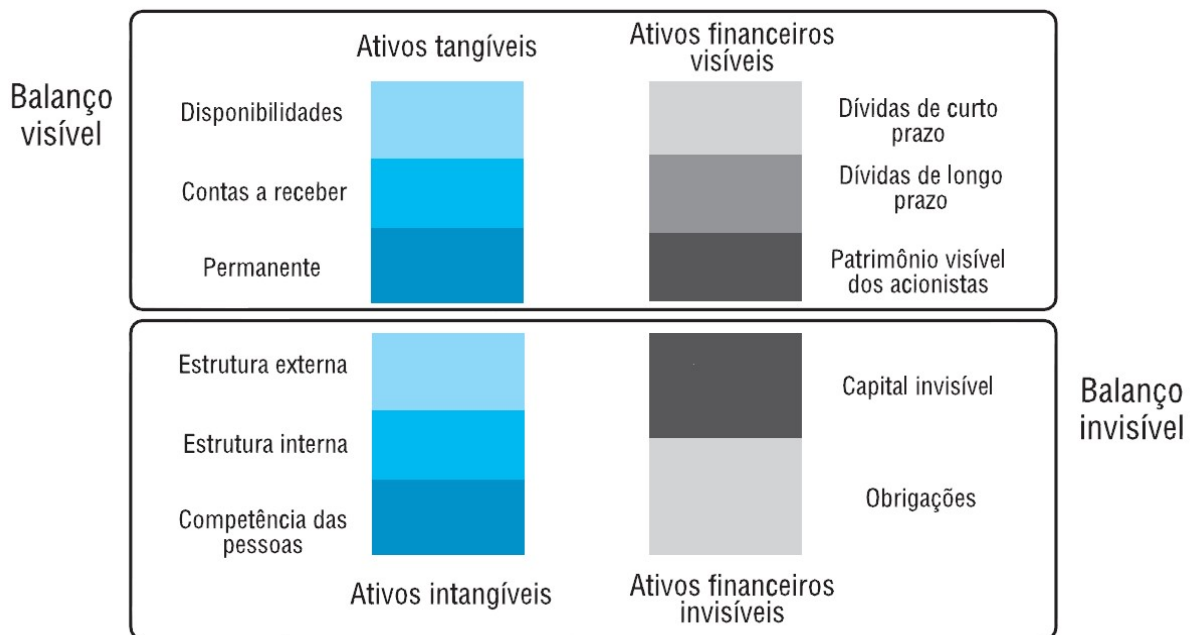
Relativamente às competências individuais, o autor classifica-as em conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social.

Quanto à estrutura interna, Sveiby (1998) caracteriza-a como sendo o fluxo de conhecimento que existe na organização, sobre a forma de patentes, conceitos, modelos e sistemas que servem de suporte para a criação de conhecimento.

A estrutura externa é o conjunto de relações com clientes e fornecedores, marcas registadas e a reputação da empresa.

O modelo Sveiby apresenta alguns passos para a construção deste modelo:

- Estabelecer as finalidades das avaliações – São referidos os aspetos mais relevantes: o ambiente interno, fornecendo informações para os gestores, e o ambiente externo, que gera informações para os stakeholders (clientes, acionistas e investidores).
- Classificar os diversos grupos de funcionários em categorias – categoria Profissional, que engloba os indivíduos que pensam e definem uma orientação para a organização. O pessoal de suporte que auxiliam os indivíduos da categoria profissional.
- Determinar os componentes dos ativos intangíveis - Os ativos invisíveis ou intangíveis que são representados no balanço podem ser classificados como um grupo de três elementos juntamente assim como acontece com os ativos materiais ou visíveis que integram o balanço, como se apresenta na figura 2.8.



20Fig. 2.8 Balanço Patrimonial de uma Organização de Conhecimento

Fonte : SVEIBY (1998)

Conforme a figura anterior, os intangíveis podem ser classificados dentro de três grupos:

Competências do Funcionário – Aqui são incluídas as capacidades dos colaboradores, as habilitações e o know-how e a experiência e a capacidade e competências relacionados com o trabalho.

Estrutura interna – Complementa as patentes, direitos, conceitos, modelos e sistemas administrativos, processos e filosofia de gestão, cultura, espírito e conhecimento organizacional. Estão também incluídos indicadores de crescimento/renovação, eficiência e estabilidade.

- **Crescimento/renovação:** Inclui investimentos na estrutura interna e são indicadores de medida que permitem compreender o grau de preparação da empresa relativamente ao futuro no que se refere as suas condições de infraestrutura.
- **Eficiência:** Mede o grau de contribuição dos colaboradores para o resultado da atividade da empresa, indicando um nível de proporcionalidade entre os colaboradores de suporte e as vendas por funcionários.
- **Estabilidade:** Inclui os pontos referentes à idade da organização, rotatividade do pessoal de suporte e taxa de novos colaboradores. A estabilidade do

peçoal de suporte é um indicador do tempo destes na empresa. O ideal seria a presença de índices medianos, pois uma alta taxa de estabilidade poderia indicar que a organização é conservadora, e o contrário, indicaria um alto índice de insatisfação na empresa.

Estrutura externa – Esta estrutura inclui marcas, imagem, relacionamento com fornecedores e com clientes. Pode ser avaliada segundo os fatores de crescimento/renovação, de eficiência e de estabilidade.

- Crescimento/renovação: É relativo ao lucro por clientes e ao número de clientes atendidos no ano. Indica o propósito mais básico do relacionamento com o cliente, ou seja, o número e a lucratividade deles.
- Eficiência: Mede o índice de clientes satisfeitos e as vendas por cliente. Indica o nível de satisfação e contribuição dos clientes para os resultados do negócio.
- Estabilidade: Indica a proporção de grandes clientes, estrutura etária e frequência da repetição de pedidos. Juntos, estes fatores indicam o tempo dos clientes na empresa.

Portanto conforme demonstrado verifica-se como vantagem do modelo apresentado por Sveiby (1998), para a possibilidade de mensuração do Capital Intelectual, ser simples e de fácil interpretação, porém limitado no aspeto financeiro, devido a utilização de indicadores não financeiros (Rodrigues & Santos, 2012). Propõe-se um modelo de mensuração designado por “monitor de ativos intangíveis” conforme apresentado na tabela 2.2 (Sveiby,1998:234).

7Tabela 2.2- Monitor de ativos intangíveis

Estrutura Externa	Estrutura Interna	Competência Individuas
Crescimento /Renovação Crescimento Orgânico do volume de vendas. Aumento da participação de mercado.	Crescimento/Renovação Investimento em tecnologia da informação. Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&D. Índice de atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes.	Crescimento/Renovação Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência. Aumento da experiência média profissional. (número de anos). Rotatividade de competência.
Ciência Lucro por cliente. Vendas por profissional	Eficiência Proporção de pessoal de suporte. Vendas por funcionário de suporte.	Eficiência Mudança no valor agregado por profissional. Mudança na proporção de profissionais.
Estabilidade Frequência da repetição de pedidos. Estrutura etária.	Estabilidade Idade da organização. Taxa de novatos.	Estabilidade Taxa de rotatividade de profissionais.

Fonte: adaptado de Sveiby (1998: 238)

2.3.3 Comparação entre modelos de mensuração

Na tabela 2.3 é possível verificar um resumo comparativo relativamente aos modelos de mensuração.

8Tabela 2.3: Comparação entre os Modelos de Mensuração

Método	Semelhanças	Diferenças	Comentários
Diferença entre Valor de mercado do Valor Contábil	Mensura o capital intelectual tomando como base o valor de mercado, fator também utilizado pelos demais modelos comparados.	Não utiliza indicadores não-financeiros, conforme os modelos de Stewart, Skandia e de Sveiby e sim apura um valor absoluto para o valor do capital intelectual, também se diferenciando do modelo “Q” de Tobin e Market-to-book por esse motivo.	Devido a não utilização de indicadores de eficácia da gestão, além de utilizar, para a equação, os ativos físicos registrados a custo histórico e não a custo de reposição. Questiona-se se este valor é realmente o capital intelectual, pois não estabelece uma relação interativa e sinérgica entre os fatores financeiros e não financeiros, que agregam valor à organização.
Market-to-book	Mensura o capital intelectual tomando como base o valor de mercado, fator também utilizado pelos demais modelos comparados.	Não utiliza indicadores não-financeiros, conforme os modelos de Stewart, Skandia e Sveiby e nem o valor absoluto, conforme o modelo Diferença de valor de mercado do valor contábil. Calcula um único indicador financeiro que estabelece uma relação entre o valor de mercado com o valor contábil. Portanto também se diferenciando do modelo “Q de Tobin” por este fator.	Além do comentário anterior, pode-se acrescentar de que este modelo assume de que se o índice apurado for menor do que “um” a organização não tem capital intelectual, portanto bastante falho como modelo de mensuração deste intangível.
Stewart – Navegador do Capital Intelectual	Utiliza o valor de mercado e o valor contábil em um de seus indicadores, portando também sofrendo a influência das variáveis do mercado, da mesma forma de todos os demais modelos comparados. Utilizado por Edvinsson e Malone na proposição do modelo do grupo Skandia, portanto tendo metodologia semelhante aos modelos da Skandia e de Sveiby.	Contempla na sua conceção vários indicadores não-financeiros elaborados com base nos objetivos estratégicos da organização, focalizando as áreas de crescimento, renovação, eficiência e estabilidade. Modelo que deve ser personalizado para cada tipo de organização, independentemente de serem do mesmo setor diferenciando-se da metodologia utilizada nos modelos “Diferença entre o Valor de Mercado do Valor Contábil”, “Market-to-book” e “Q de Tobin”.	Modelo proposto com o objetivo de identificar, mensurar e gerir o capital intelectual, de acordo com o planeamento estratégico de cada organização, utilizando sua gestão como vantagem competitiva na criação de valor à organização.
Skandia – Edvinsson e Malone	Utiliza-se do valor contábil de alguns ativos em alguns de seus indicadores, valor este também utilizado pelos demais modelos comparados. Abrange na sua conceção metodológica as definições dos modelos de Stewart e Sveiby, portanto sendo similar a esses modelos.	É dinâmico, interativo e contínuo no que diferencia dos modelos: “Diferença entre o Valor de Mercado do Valor Contábil”, “Market-to-book” e “Q de Tobin”.	Modelo desenvolvido pelo grupo Skandia para reportar ao mercado o valor de seu capital intelectual em relatório complementar as Demonstrações Contábeis, mostrando a criação de valor nas áreas de foco do capital humano, e do capital estrutural, sendo o capital estrutural decomposto em: capital de clientes, capital organizacional, capital de inovação e capital de processos. Portanto exigindo do grupo o acompanhamento contínuo da gestão do capital intelectual.
Sveiby	Seleção de indicadores, baseado nos objetivos estratégicos da organização conforme os modelos de Stewart e da Skandia, abrangendo as áreas de crescimento, renovação, eficiência e estabilidade. Personalizado para cada tipo de organização da mesma maneira do que os modelos de Stewart e da Skandia.	Utilização de indicadores-chave, não financeiros, o que o diferencia dos modelos: Diferença entre o Valor de Mercado do Valor Contábil”; “Market-to-book” e “Q de Tobin”.	Modelo Utilizado para a gestão do capital intelectual, sendo utilizado pela Skandia para a conceção do seu modelo.

Fonte: Fernandes, Gomes, Pinheiro, Santos e Schmidt

2.3.4 Influências da mensuração do capital intelectual no processo de gestão.

A mensuração do capital intelectual oferece um conjunto de vantagens para a gestão, sobre o tema Antunes (2000:122) apresenta as seguintes considerações:

- A mensuração do capital intelectual permite identificar os recursos necessários em ativos intangíveis, ou seja, o planeamento estratégico pode ser considerado com outro grau de certeza, uma vez que a organização tem a possibilidade de saber se dispõe, ou não, de determinados recursos.

- Conhecer o capital estrutural permite perceber e diferenciar as vantagens competitivas decorrentes de elementos como a criação de patentes, desenvolvimento de novos produtos e designs.

- O conhecimento do capital humano, impede, por exemplo, em caso de redução do número de colaboradores, que os cortes afetem os indivíduos com capacidades e habilitações (know-how) valiosos para a organização.

-Através do capital estrutural, a empresa obtém uma visão mais abrangente relativa a investimentos em tecnologias de informação, podendo por exemplo, perceber a necessidade de novos investimentos ou avaliar a utilização dos sistemas implementados e o retorno que estão dando para a empresa.

- O conhecimento sobre o foco de clientes, permite uma visão mais abrangente e codificada sobre um aspeto fundamental, contribuindo para a tomada de decisões estratégicas.

Em termos externos, a mensuração do capital intelectual pode:

-fornecer indicações relevantes aos stakeholders sobre a capacidade da empresa em gerar fluxo de caixa, através da divulgação de indicadores de capital intelectual. Segundo Edvinsson e Malone, os ativos físicos, como os terrenos e equipamentos não são capazes de oferecer indicações suplementares sobre a competitividade da empresa e o potencial da mesma.

-A divulgação do capital intelectual pode explicar a diferença entre o valor contabilístico e o de mercado.

Ainda relativamente as vantagens da mensuração do capital intelectual, Martin (2004) destaca alguns pontos, nomeadamente:

- Aumento do potencial informativo da Contabilidade;
- Redimensionamento patrimonial da entidade (clareza e adequação);
- Canalização correta dos recursos para investimentos em capital humano e capital estrutural;
- Facilitar a escolha do investidor;
- Determinar de que maneira uma melhor gestão do conhecimento ajudará a empresa a ganhar ou a economizar dinheiro e ainda, evitar danos e injustiças que uma avaliação patrimonial incorreta traz, gerando lucros ou prejuízos indevidos.

2.3.5 Estudos anteriores

Como já foi possível entender, a relevância do capital intelectual é assumida pela generalidade, senão totalidade dos autores. Como tal e devido à sua complexidade mas também ao seu potencial gerador de vantagem competitiva sustentável e criação de valor, muitos são os estudos relativos, essencialmente à divulgação do capital intelectual.

2.3.5.1 Padrões de divulgação

Existem vários estudos que concluem que as empresas divulgam informação sobre o capital intelectual, e que o número de entidades que não fazem qualquer referência ao mesmo é reduzido, embora os níveis de divulgação sejam geralmente muito reduzidos (Guthrie e Petty, 2000; Abeysekera e Guthrie, 2005). Segundo Guthrie e Petty (2000) as organizações demonstram a preocupação em entender quais os seus fatores de criação de valor, atribuindo assim menos importância à sua quantificação, portanto a informação divulgada assume, geralmente, uma configuração qualitativa.

Relativamente à categoria do capital intelectual que é mais frequentemente divulgada, os estudos existentes parecem convergir numa conclusão comum, definindo o capital Externo como a categoria que assume maior relevo nas divulgações, como sustentam Guthrie et al. (2006), Abeysekera e Guthrie (2005), Ferreira (2008), Brennan (2001) e Guthrie e Petty (2000), Goh e Lim (2004). Quanto às outras categorias de capital intelectual, os estudos realizados apresentam resultados diferentes quanto ao nível de divulgação. No estudo de Abeysekera e Guthrie (2005) e Brennan (2001), o capital

Humano apresenta um nível de divulgação maior do que o Capital Interno. No sentido oposto, considerando o Capital Interno como tendo um nível maior de divulgação relativamente ao capital Humano, encontra-se o estudo de Goh e Lim (2004).

Relativamente à realidade nacional, existem alguns estudos que refletem padrões de divulgação de informação do capital intelectual em Portugal e que assumem uma metodologia idêntica aos referidos anteriormente, nomeadamente ao que se refere à amostra utilizada, que se concentra em empresas cotadas em bolsa (Euronext Lisboa) e ao objeto de análise (Relatório e contas anuais). Ferreira (2008) conclui que o capital Externo é a categoria que apresenta maiores níveis de divulgação. No entanto, segundo Gomes et al. (2006), o capital Estrutural interno é o mais divulgado. Relativamente ao capital Humano, ambos os estudos caracterizam-no como sendo a categoria com menor níveis de divulgação.

É necessário estabelecer algumas considerações relativamente à semelhança dos padrões de divulgação, de forma a evitar generalizações dos resultados sem base de fundamento, essencialmente porque estes são estudos realizados sobre uma amostra de empresas cotadas em bolsa e com grande dimensão, de áreas geográficas e momentos distintos e com recurso a metodologias distintas.

2.3.5.2 Níveis de divulgação

Guthrie e Petty (2000) referem que existe um risco do valor da empresa não ser real se a informação sobre o capital intelectual não for divulgada. Os mesmos autores sustentam que o nível reduzido de informação divulgada se deve à dificuldade de atribuir um valor monetário ao capital intelectual e à fiabilidade desse valor, caso exista. Por este motivo torna-se igualmente difícil estabelecer comparações entre empresas. A não divulgação de informação, ou o nível reduzido da mesma pode estar relacionada com a não existência de um modelo de mensuração consistente, consensual e transversal a todas as organizações e com o desconhecimento por parte das organizações da existência de mecanismos de reconhecimento das alterações ao nível do capital intelectual. Williams (2001) defende que a não divulgação deste tipo de informação está relacionada com a noção que a organização tem, de que atua com elevados níveis de capital intelectual. Num mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, onde os desenvolvimentos tecnológicos e a mobilização de recursos, incluindo colaboradores, possibilitam uma rápida transferência de informação, as empresas podem optar por não divulgar informação, protegendo a sua

vantagem competitiva. Muitas empresas consideram a temática de divulgação de capital intelectual como parte integrante exclusivamente da gestão interna, entendendo por isso, não ser aplicável na divulgação nos relatórios anuais. Guthrie e Petty (2000)

Vários estudos que analisaram o nível de divulgação de informação sobre o capital intelectual e investigaram sobre a existência de enquadramentos de divulgação e concluíram que a identificação, mensuração, compreensão e gestão dos componentes de capital intelectual era realizada de forma ineficiente. Esta ineficiência deriva do facto de não existir parametrização ou enquadramentos relativos á divulgação de informação sobre capital Intelectual. Este é um facto explicativo para a conclusão a que estes estudos chegaram, sustentando que os níveis de divulgação eram reduzidos (Petty & Guthrie;2000; Brennan;2001).

2.3.6 Teorias explicativas da divulgação de Informação

Quanto à motivação relativa à divulgação voluntária de informação sobre o capital intelectual, a mesma é justificada com base num conjunto de teorias.

2.3.6.1 Teoria Sociais e políticas

Teoria da legitimidade

Segundo esta teoria a organização divulga informação sobre o capital intelectual quando existe a perceção de que a sociedade, o meio externo à empresa, espera que a empresa execute determinada ação. A empresa divulga determinado tipo de informações e práticas um conjunto de ações de forma a corresponder à expectativa que a sociedade deposita na prática da atividade da empresa. (Guthrie et al., 2004)

Teoria dos stakeholders

Segundo o mesmo autor, esta teoria apresenta alguns pontos comuns com a teoria da legitimidade, nomeadamente o facto de divulgar informação, ou desenvolver atividades com base na expectativas que elementos externos à empresam criem. Enquanto na teoria da legitimidade, o foco é a expectativa da sociedade, nesta teoria o foco são os stakeholders. A empresa e os gestores necessitam de promover estratégias, nomeadamente de divulgação que correspondam ao interesse dos stakeholders, de forma a satisfazer as suas necessidades quanto ao conhecimento da empresa. (Gutthrie et al., 2004)

2.3.6.2 Teorias Económicas

Teoria Positiva da Contabilidade

Esta teoria permite perceber o motivo pelo qual os gestores optam por determinadas políticas contabilísticas em detrimento de outras, disponibilizando um enquadramento às motivações e incentivos da divulgação voluntária de informação.

Existe uma relação com as teorias da Agencia e teoria da Empresa, relativamente aos fundamentos destas. É atribuído ao gestor motivações próprias, atitudes e comportamentos com objetivos pessoais, pelo que a sua forma oportuna de agir, compromete a maximização do valor da empresa para os seus stakeholders. Esta teoria sustenta três mecanismos que resumem o comportamento dos gestores. O primeiro indica que os gestores com planos remuneratórios indexados a elementos contabilísticos apresentam motivações em optar por políticas contabilísticas que antecipem resultados de períodos posteriores. Outra hipótese para que os gestores adotem estas políticas está relacionada com contrato de dívida indexado à informação, que perante uma iminente violação dos mesmos, incentiva os gestores a adotar essas políticas. A última hipótese atribui como incentivo à prática de políticas que difiram os resultados para períodos seguintes, a presença de custos políticos (Watts e Zimmerman, 1978).

A existência de assimetria de informação e de custos de agência entre os gestores e acionistas e entre os credores e a empresa são motivos que suportam a divulgação por parte dos gestores, com o objetivo principal de reduzir essa mesma assimetria, permitindo uma avaliação mais correta da empresa. Quanto aos custos políticos, quando existentes e quanto mais elevados forem, maior será o incentivo em divulgar informação, essencialmente para que os fenómenos sociais da organização sobressaiam, atenuando o escrutínio e a atenção relativa aos resultados contabilísticos, evitando que determinadas entidades, governo inclusive, adotem medidas prejudiciais à empresa (Watts e Zimmerman, 1978).

Os mesmos autores sugerem que a perspetiva desta teoria é que quantos maiores os custos de agência entre gestores e acionistas (dispersão de capital), os custos de agência do contrato entre empresas/credores (volume de dívida) e maiores custos políticos, maior será o nível de divulgação voluntária de informação.

Enquadramento custo-benefício.

Esta outra teoria, desta vez, assenta em pressupostos mais económicos e financeiros, pois segundo a mesma teoria a empresas divulgam voluntariamente mais informação se os

benefícios superarem os custos. A questão central será a identificação de quais os benefícios da divulgação voluntária da informação. Segundo Oliveira et al (2006) é da redução da assimetria da informação entre os stakeholders que resultam os benefícios. O maior conhecimento dos stakeholders permite uma melhor avaliação sobre a empresa e capacidade de previsão de resultados futuros. Healy e Palepu (1993) referem que esta teoria suscita interesse nos analistas financeiros e tem um papel impulsionador na liquidez das ações da empresa. Ainda relativamente ao conceito de custo benefício, Segundo Sengupta (1998) defende que a qualidade da informação divulgada poderá possibilitar uma redução nos custos de endividamento.

No entanto, existe um custo relativo à preparação da informação, nomeadamente custos de auditoria. Segundo Verrechia (1983), existe ainda uma outra teoria, teoria dos Proprietary Costs, de onde decorrem custos relativos à divulgação de informação. Está intimamente relacionada com o mercado competitivo, ou seja, no momento da divulgação da informação, a empresa acaba por transmitir aos concorrentes e ao mercado informações sobre a organização. Como verificá-mos anteriormente este tipo de informação, sobre o capital intelectual, elemento com potencial de criar vantagens competitivas e valor, pode-se considerar informação com algum grau de confidencialidade. A sua exposição e divulgação poderá colocar em causa uma vantagem competitiva, através da perda de exclusividade e de conhecimento que essa divulgação encerra. Portanto, a divulgação de informação com base neste enquadramento requer uma análise prévia relativamente aos custos e benefícios derivados dessa divulgação. Sectores de atividade com menos Proprietary Costs e onde exista mais dificuldades à entrada de novos concorrentes, serão sectores onde existe uma maior incentivo à divulgação voluntária deste tipo de informação.

Perspetiva Baseada nos recursos

Esta é outra teoria que justifica a divulgação voluntária de informação. Segundo a mesma o sucesso competitivo da empresa é resultado do conjunto de recursos, ativos tangíveis ou intangíveis e capacidades, conhecimento e competências que possui e controla (Galbreath; 2005). Segundo o mesmo autor o capital Intelectual surge como sendo um recurso especial, de difícil ou impossível imitação, característico de determinada entidade, com potencial de gerar valor. Desta forma, e segundo esta perspetiva o objetivo de aproximar a empresa dos stakeholders, melhorando o relacionamento, atraindo recursos valiosos é conseguido através da divulgação de informação que permita potencializar os seus recursos suscetíveis de gerar vantagens competitivas.

Teoria da sinalização

Os pressupostos subjacentes a esta teoria sustentam existência de assimetria de informação e como, obviamente, os intervenientes internos apresentam um nível de conhecimento da empresa muito superior aos intervenientes externos, o mercado pode não ser capaz de valorizar corretamente e de forma diferenciada todas as empresas. Segundo esta teoria as empresas são motivadas a divulgar voluntariamente informação, sinalizando (origem da designação da teoria) o mercado quanto às suas práticas, vantagens e potencial, para criar valor, diferenciando-se das concorrências. Desta forma a empresa pretende que o mercado e em especial os stakeholders, reconheçam o real valor da empresa (Williams; 2001).

Sonnier, Carson e Carson; (2007) afirmam que, como os modelos contabilísticos não oferecem informação completa sobre o capital intelectual, a divulgação voluntária acaba por colmatar essa assimetria. A motivação é possibilitar que o mercado, investidores e credores avaliem corretamente a capacidade de criar riqueza e consequentemente reduzam o risco associado. A divulgação voluntária de informação apresenta custos associados á publicação e necessidades de auditoria relativamente a essa informação divulgada, pelo que, estes são dois pressupostos que credibilizam a sinalização (Williams; 2001).

Perspetiva Político-económica da Contabilidade

Segundo esta teoria, a contabilidade é considerada como um meio capaz de sustentar e legitimar acordos políticos, económicos e sociais realizados pela empresa. Segundo esta teoria, nos referidos acordos existem duas forças que se opõem criando tensões entre os intervenientes. A contabilidade assume um papel de mediador, suprimindo conflitos, transformando-os em acordos estabelecidos pela empresa (Abeysekera e Gutthrie, 2005; Stanton e Stanton,2002).

Existe uma maior abrangência relativamente aos fatores interpretativos e de explicação da divulgação voluntaria de informação, contextualizando-a na realidade política, económica e social das organizações (Stanton e Stanton,2002).

Todas estas teorias explicativas das motivações inerentes á divulgação voluntária de informação permitem compreender os fatores de incentivo pelos quais as empresas e os seus gestores divulgam informação. No entanto, não se espera que uma única teoria justifique completamente a divulgação. Embora dependendo de contextos e condicionantes

algumas teorias predominem relativamente a outras, a totalidade das teorias deverão ser encaradas como complementos umas das outras.

2.3.7 Hipóteses de estudo

Fatores explicativos da divulgação

Muitos são os estudos que pretendem demonstrar quais os fatores explicativos da divulgação de informação sobre o capital intelectual. Segundo Lang e Lundholm (1993) estes fatores devem ser divididos em variáveis de desempenho, variáveis de mercado e variáveis estruturais.

Relativamente às variáveis Estruturais, a dimensão das empresas é a variável mais estudada (Li e Haniffa; 2007; Guthrie et al., 2006; Garcia-Meca et al., 2005; Williams,2001) no entanto existem outras, como o nível de endividamento (Garcia-Meca et al.,2005) e a constituição da estrutura acionista (Li et al., 2007; Bukh et al., 2005).

Relativamente às variáveis de desempenho e Segundo Garcia e Martinez (2005), existe uma relação positiva entre a rendibilidade e os níveis de informação sobre o capital intelectual. O mesmo será dizer que as empresas que apresentam níveis de rendibilidade mais elevados, divulgam mais informação sobre capital intelectual. Os autores defendem que o mesmo pode ser devido á necessidade de diferenciação por parte das empresas, assim como à confiança que essa divulgação transmite aos stakeholders.

As variáveis de mercado podem englobar por exemplo, a volatilidade do mercado, o sector de atividade e a situação bolsita da empresa, preço e cotação das ações no mercado. Relativamente ao sector de atividade existem estudos que concluem a existência de uma relação positiva entre o sector de atividade e a divulgação de informação sobre o capital intelectual, assim como existem outros em que essa relação não é verificável.

2.3.7.1 Variáveis estruturais: Dimensão e Idade da organização

Dimensão

Alguns estudos foram já realizados com esta variável estabelecida. An, Davey e Eggleton (2011) concluíram que existe uma relação direta e positiva relativamente á dimensão da empresa e os níveis de informação divulgados sobre o capital intelectual, ou seja, as empresas que apresentavam nos seus relatórios de contas maiores níveis de divulgação de informação sobre o tema, eram, de facto, as de maior dimensão. Existiram

outros estudos que confirmam estas conclusões. White, Lee e Tower (2007) chegaram precisamente á mesma conclusão assim como Guthrie, Petty e Ricceri (2006).

Esta relação positiva entre dimensão e quantidade de informação divulgada sobre capital intelectual, é sustentada por diversos fatores.

1. Segundo Garcia-Meca et al. (2005) a dimensão da empresa é diretamente proporcional á sua exposição ao escrutínio das entidades reguladoras e até político. Como forma de aliviar essa pressão, a empresa divulga mais informação sobre capital intelectual. Relativamente aos resultados observados, os autores referem que a dimensão da empresa é diretamente proporcional á quantidade de formas de capital intelectual e recursos presentes na organização, acrescentando ainda que os seus stakeholders são mais exigentes relativamente á informação divulgada. A visibilidade da empresa aumenta com a sua dimensão, como tal a pressão exercida pelos stakeholder também é maior. De forma a manter uma relação adequada com os mesmos, as empresas tendem a divulgar mais informação sobre capital intelectual.
2. A dimensão influencia igualmente a distribuição geográfica e a quantidade de stakeholders, como tal a diversidade de exigências dos mesmos é mais elevada. (Brammer e Pavelin, 2004).
3. Quanto ao custo da informação divulgada, Petty e Cuganesan (2005) referem que as empresas de maior dimensão apresentam menos custos na preparação e em reunir informação do que as empresas de menor dimensão. Lang e Lundholm (1993)
4. Outro motivo apresentado para justificar esta relação positiva entre a dimensão e a divulgação é referente ao facto das empresas de maior dimensão terem mais capital intelectual a divulgar, devido ao número superior de colaboradores, assim como às capacidades e habilitações dos mesmos. Estas empresas tendem também a apresentar sistemas de reporte e divulgação mais sofisticados no apoio á gestão, oferecendo á empresa uma maior facilidade na divulgação de informação. (Depoers, 2000)
5. As empresas de menor dimensão aparentam ser mais sensíveis relativamente ao facto de a informação divulgada poder colocar risco o posicionamento de mercado ao nível da concorrência. (Raffournier, 1995)

6. As empresas com maior dimensão apresentam maiores necessidades de financiamentos externos, procurando o mesmo no mercado de capitais. Uma divulgação mais abrangente e incisiva poderá transmitir uma imagem de maior credibilidade, possibilitando que o investidor tenha um conhecimento mais aprofundado da empresa, que no caso da divulgação de capital intelectual se verifica como sendo um fator diferenciador, essencialmente pela falta de um modelo de mensuração consensual e pela não obrigatoriedade de divulgação de determinadas categorias do capital intelectual. O objetivo é promover confiança entre o investidor e a empresa. (Buzby,1975).A visibilidade das empresas de maior dimensão justifica também a necessidade de comunicar mais informação sobre o seu capital intelectual. Existiram, no entanto estudos que não observaram uma relação significativa, como foi o caso de Williams (2001).

Com base neste variável foi formulada a seguinte hipótese:

H1: Existe uma relação positiva entre o nível divulgação voluntária de informação sobre capital intelectual e a dimensão da empresa.

Idade da organização

A idade da organização representa a diferença entre o ano da constituição ou fundação das mesmas com o ano do estudo. Relativamente a esta variável, White, Lee e Tower (2007) concluíram que a antiguidade ou idade da organização é um fator determinante da divulgação da informação sobre capital intelectual. A suposição de uma maior estabilidade da situação económico-financeira de uma empresa presente no mercado á mais tempo pode impulsionar o nível de divulgação. Juntamente com características do relacionamento com os stakeholders, assumem-se como um fator de competitividade, suscitando uma ideia de necessidade de maior transparência e compromisso perante os mesmos. Segundo esta variável, elaborou-se a seguinte Hipótese:

H2: Existe uma relação positiva entre o nível divulgação voluntária de informação sobre capital intelectual e a idade da organização.

Relativamente a fatores como a dimensão e idade da empresa, Sonnier, Carson e Carson (2007) relacionaram-nos com a divulgação de informação sobre capital intelectual. Os autores defendem que as empresas com ciclos de vida mais avançados divulgam mais informação sobre capital intelectual essencialmente com o objetivo de transmitir transparência.

Quanto ao sector de atividade, embora na realidade das empresas australianas, Bruggen, Vergauwen e Dao (2009) verificaram que o sector de atividade tem influência sobre a divulgação de informações sobre o capital intelectual

2.3.7.2 Variáveis de mercado: Sector de atividade

Sector da atividade

Depois de encontrarem uma influência positiva e significativa entre a dimensão da organização e a informação divulgada sobre capital intelectual, Na, Davey e Eggleton (2011) não encontraram evidências de uma influência semelhante com o sector de atividade, assim como Garcia-Meca et al (2005). No entanto existem estudos comprovaram a existência dessa relação como por exemplo: Guthrie, Petty e Ricceri (2006) e Petty e Cuganesan (2006).

Williams (2001) apesar de encontrar uma relação positiva, defende que ainda não existe um consenso relativamente aos sectores que devem ser considerados como intensivos em capital intelectual. No entanto, no sector tecnológico é aceite que este tipo de capital assume uma relevância extra, essencialmente devido á constante e fundamental inovação e desenvolvimento (I&D). Portanto pode-se perspetivar que estas organizações apresentem maiores níveis de divulgação sobre o capital intelectual.

Alguns sectores de atividade apresentam características específicas, nomeadamente em termos de *proprietary cost* e custos políticos, afetando as empresas inseridas nesse sector, influenciando as mesmas a divulgarem mais informação. Quando uma empresa de um determinado sector de atividade divulga informação, assume uma posição no mercado, fazendo com que as restantes empresas do mesmo sector divulguem mais informação, se possível a níveis idênticos de forma a assumir também o seu posicionamento no mercado (Petty e Cuganesan, 2005). O mesmo será dizer que o comportamento de uma empresa de

um determinado sector será influenciado pelo comportamento da empresa líder desse mesmo sector.

O sector de atividade define também o nível de procura por determinado tipo de informação, neste caso, capital intelectual. A incerteza e imprevisibilidade de determinado sector influencia o nível de procura de informação sobre capital intelectual, aumentando-o. O sector da tecnologia é um destes casos, acrescentando ainda o facto das empresas presentes neste sector incorporarem grandes níveis de ativos intangíveis, por exemplo, patentes e investigação e desenvolvimento. (Bozzolan et al.2006)

Existe portanto neste estudo a perspectiva de que as empresas presentes nos sectores intensivos em conhecimento e que suportam a sua atividade nos ativos intangíveis divulguem mais informação sobre capital intelectual que os sectores tradicionais. (Bozzolan et al 2006)

A expectativa é portanto encontrar diferentes níveis de divulgação do capital intelectual nos diferentes sectores de atividade. A escolha dos sectores da tecnologia e de Media está relacionado com o facto de serem sectores intensivos em conhecimento.

Com base nesta variável considerou-se a seguinte hipótese:

H3: O nível de divulgação voluntária de informação referente ao capital Intelectual é influenciado pelo sector de atividade em que a empresa está inserida.

2.3.7.3 Variáveis de desempenho: Rendibilidade

Rendibilidade

Como sustenta a teoria da sinalização, a empresa é motivada a divulgar informação voluntária sobre o capital intelectual de forma a diferenciarem-se da concorrência, sinalizando as suas qualidades e capacidades, para que o mercado avalie de forma mais precisa a sua capacidade para criar riqueza e valor. Desta forma a perspectiva é de que as empresas com maior rendibilidade divulguem mais informação ao mercado, exatamente para transmitir qualidade que as destaquem das restantes. A gestão e especificamente os gestores, apresentam também motivações á maior divulgação de informação, nomeadamente para justificar a posição que ocupam bem como as remunerações que auferem. Ainda derivada dos níveis de rendibilidade, quanto maior os resultados, maior será a atenção e pressão político e social. A empresa encontra no aumento de divulgação voluntaria de informação uma forma de atenuar essa pressão.

Foi portanto definida a seguinte hipótese:

H4: Existe uma relação positiva entre o nível de divulgação voluntária de informação sobre o capital intelectual e a rentabilidade da empresa

A tabela 3.2. apresenta um resumo referente às hipóteses estabelecidas para o estudo, assim como a relação existente entre estas e as variáveis explicativas, que estão associadas á formulação das respetivas hipóteses. Pretende-se ainda demonstrar o método pelo qual as variáveis forma definidas.

9Tabela 3.2. Resumo Hipóteses de estudo

Variável	Definição	Hipótese
Variáveis Estruturais		
Dimensão	Capitalização Bolsista	H1:Existe uma relação positiva entre o nível divulgação voluntária de informação sobre capital intelectual e a dimensão da empresa.
Idade da Organização	Diferença entre o ano de estudo e o ano da constituição da empresa	H2: Existe uma relação positiva entre o nível divulgação voluntária de informação sobre capital intelectual e a idade da organização.
Variáveis de Mercado		
Sector de Atividade	6 Sectores de atividade: 3 Sectores Intensivos em Conhecimento 3 Sectores tradicionais	H3: O nível de divulgação voluntária de informação referente ao capital Intelectual é influenciado pelo sector de atividade em que a empresa está inserida.
Variáveis de Desempenho		
Rendibilidade	ROA= Resultado antes do imposto/Ativo Liquido	H4:Existe uma relação positiva entre o nível de divulgação voluntaria de informação sobre o capital intelectual e a rentabilidade da empresa.

Capítulo III - Metodologia

3.1 Introdução

A diferença entre o valor de mercado e o valor contabilístico de uma organização parece residir sobre o capital intelectual, portanto a informação sobre o capital intelectual assume-se como fundamental para a determinação do valor da empresa, servindo como uma importante ferramenta na tomada de decisão e para todos os interessados.

Os impactos da divulgação do capital intelectual

Alguns autores analisaram a relação entre capital intelectual e o desempenho das empresas, e concluíram que o capital intelectual pode funcionar como um indicador de desempenho financeiro futuro da organização, gerando um impacto no desempenho da empresa e no mercado de capitais (Li & WU; 2004). Este efeito positivo na capitalização bolsista, fruto da divulgação de informação sobre capital intelectual é igualmente referenciado por Abdolmohammadi (2005). O mesmo autor sustenta ainda que este efeito positivo sobre o desempenho e sobre o mercado de capitais, constitui um incentivo á divulgação do capital intelectual. Quanto à relação com os stakeholders, níveis mais elevados de divulgação promovem junto dos investidores o aumento das suas expectativas, elevando a liquidez dos mercados e o interesse dos stakeholders na empresa. (Lundholm,2000).

Este estudo procura analisar o processo de divulgação do capital intelectual presente nos relatórios de contas anuais referentes a uma amostra de empresas que se encontram cotadas em bolsa (Euronext) no ano de 2014 em Portugal. Permitirá igualmente identificar as práticas de divulgação assim como a valorização atribuída a cada componente do capital intelectual. A existência de relações entre variáveis definidas e divulgação de informação sobre capital intelectual nos relatórios e contas será também alvo de estudo. Trata-se de um estudo de análise exploratória, que tem como objetivo compreender que tipo de práticas e as determinantes que as organizações utilizam na divulgação do capital intelectual.

A recolha de dados é realizada através de pesquisa documental, utilizando a técnica de análise de conteúdos tal como foi utilizada em diversos estudos (Abeysekera 2010; Beattie e Thomson, 2007; Abeysekera e Guthrie , 2005) Analisar-se-á a relação existente entre a dimensão, o sector da atividade, idade da organização e a rendibilidade com o nível

de informação relativa ao capital intelectual e aos componentes do mesmo (capital estrutural, relacional e humano) através da formulação de hipóteses.

A amostra é composta por 24 empresas cotadas em Bolsa (Euronext Lisboa) em 2014, dividida por seis sectores de atividade.

Como referido anteriormente, a técnica de recolha de dados utilizada é a análise de conteúdo. Os objetos de análise são os relatórios de gestão das organizações, enquanto que a existência de referências ao capital intelectual são unidades de análise e a divisão do capital intelectual são as categorias. O objetivo é de verificar se existem diferenças relativamente às práticas de divulgação de informação sobre capital intelectual de acordo com o sector de atividade, caracterizando-se por ser mais ou menos intensivo em conhecimento. Esta análise de conteúdo tem como objetivo codificar a informação, qualitativa e quantitativa em subcategorias do capital intelectual de acordo com o índice de divulgação estabelecidos. Para além de permitir quantificar o número de empresas que divulgam informação , e assim analisar os níveis de divulgação, permite qualificar a mesma em indicadores e conseqüentemente em categorias do capital intelectual.

3.2 Metodologia

Trata-se de estudo quantitativo e qualitativo. A recolha de dados é realizada através da análise de conteúdo, o que pressupõe uma pesquisa bibliográfica e documental, sendo o objeto de estudo os relatórios e contas anuais de 2014 das empresas que constituem a amostra. Para se obter estes elementos de estudo consultou-se o site oficial da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários. Com base em Guthrie e Petty (2000), a técnica de análise deste estudo refere-se à codificação qualitativa e quantitativa da informação relativa a determinadas categorias, com o objetivo de definir padrões de divulgação de informação sobre o capital intelectual. Com este método de recolha de dados, pretende-se determinar a existência de palavras, conceitos, frases ou texto, relacionados com os temas discutidos. Esta codificação da informação pressupõe a leitura e análises dos relatórios anuais das empresas integrantes da amostra. Existem várias unidades possíveis, como a palavra, a frase, o parágrafo e a presença ou ausência de indicadores específicos. Relativamente à utilização da palavra com unidade de análise, a mesma oferece um grau de detalhe relativamente à recolha da informação. A frase permite maior facilidade em termos de enumeração relativamente às palavras e assume também maior significado, algo que a palavra, isoladamente não apresenta (Unermam, 2000). Relativamente ao parágrafo, este permite obter um significado mais completo e definido, evitando situações em que a escolha de determinadas palavras ou sequência das mesmas se traduz em maiores volumes de informação. Relativamente à presença ou ausência de referências a determinados indicadores apresenta-se como o método mais simples, tendo o mesmo sido utilizado por diversos estudos. O objetivo do estudo é perceber quais os padrões e tendências da divulgação, como tal e de forma a tornar o estudo mais objetivo e evitando disparidade de resultados por motivos de escolhas gramaticais ou aproveitamento do espaço dos relatórios e contas, optou-se por esta unidade de análise. (Guthrie et al., 2004)

Relativamente ao método de análise de conteúdos, o mesmo foi utilizado por vários autores, por exemplo, Guthrie e Petty, 2000; Petty e Cuganesan; Oliveira et al, 2006; Abeysekera e Guthrie, 2005). Este método é bastante utilizado, mas com principal relevo e popularidade nos relatórios e contas das empresas (Kamath, 2008) Segundo Beatti e Thomson (2007) quando o espaço disponível para a divulgação for limitado, como é o caso dos relatórios e contas anuais, a presença de indicadores de cada tema é utilizado para representar a importância do mesmo, sendo esta importância referente ao nível da divulgação.

3.2.1 Definição de Amostra

A amostra foi definida num conjunto de 24 empresas cotadas na Euronext Lisbon em 2014, divididos por seis sectores de atividade, cada um deles representado por quatro empresas. Os sectores de atividade foram ainda divididos em dois grupos: os intensivos em conhecimento e sectores tradicionais. Estas divisões foram realizadas de acordo com informação presente na página oficial da Euronext. Os sectores intensivos em conhecimento são os seguintes: Banca, Tecnologia e Media. Enquanto que os sectores tradicionais são: Recursos Básicos, Construção e Materiais e Bens Industriais e Serviços.

Optou-se por selecionar a amostra de acordo com o valor de capitalização bolsista, portanto, os seis sectores definidos, encontram-se representados, cada um deles, pelas três empresas referentes a cada sector, com maior capitalização bolsista.

A tabela 3.2 apresenta um resumo da amostra utiliza no estudo:

10Tabela 3.1. Composição da Amostra

Setores de Atividade		Nº de Empresas
Setores de Conhecimento Intensivo	Media	4
	Banca	4
	Tecnologia	4
Setores Tradicionais	Recursos Básicos	4
	Construções e Materiais	4
	Bens industriais e Serviços	4
Total		24

Assim como Williams (2001), foram utilizadas apenas empresas cotadas em bolsa, exatamente pelo motivo que o autor sustenta, no que se refere à facilidade de acesso aos relatórios de contas, devido à obrigatoriedade de divulgação de informação e à regulamentação exercida pela entidade reguladora do mercado de capitais.

3.2.2 Recolha de Dados

Os dados objeto do estudo foram analisados e retirados dos relatórios e contas anuais de 2014 das empresas constituintes da amostra, através da página oficial na internet da Comissão de Mercado de Valores Imobiliários. Na verdade estes documentos têm sido utilizados como principal fonte de recolha de dados por parte de inúmeros autores (davey, 2009; Guthrie,2005; Guthrie; Petty,200;Na;Davey,2010;). Os motivos principais desta utilização são referentes ao facto de se tratar de um documento exclusivo, pois não existe outro que, de forma obrigatória, registe e apresente detalhes e informações semelhantes. Será o documento principal e intermediador de relações com os stakeholders, fornecendo informação valiosa e fidedigna da empresa no seu âmbito geral.

A recolha e categorização da informação sobre forma de frases ou textos relacionados com o capital intelectual será realizada a partir dos relatórios e contas, utilizando a análise de conteúdo. Relativamente aos relatórios e contas, devido a elementos como o design, apresentação, objetividade e custo, o número de páginas é limitado, por esse motivo cada página, cada espaço apresenta um custo de oportunidade. Esta análise custo/benefício é considerada pela gestão, sendo necessário definir de forma cautelosa o espaço reservado a cada assunto presente no relatório de contas. Desta forma, o volume da informação pode oferecer medidas e resultados significativos na quantificação da divulgação. A análise irá conter uma descrição empírica da divulgação de informação sobre capital intelectual nos relatórios e contas presentes nos relatórios anuais de empresas cotadas em bolsa, em Portugal. Serão utilizadas as categorias definidas por diversos autores, e a qual parece ser aquela mais consensual, que divide o capital intelectual em capital humano, capital racional e capital de estrutura.

A recolha de dados será efetuada através da página de internet da Comissão do Mercado dos Valores Imobiliários-CMVM, retirando-se da respetiva página os Relatórios e Contas Anuais relativas ao período de 2014.

Como referido anteriormente o método de pesquisa que irá ser utilizado é a análise de conteúdo dos relatórios e contas anuais das empresas constituintes da amostra. A seleção das empresas foi realizada com base no valor de capitalização de mercado, precisamente para se analisar a relação entre a dimensão das empresas e a divulgação de informação sobre o capital intelectual. A distinção entre sectores de atividade teve o mesmo objetivo analítico e de investigação, ou seja, possibilitar o estudo sobre a relação

entre os mesmos e a divulgação de capital intelectual. A idade da organização, medida pela diferença entre o ano da constituição e o ano de estudo, não foi objeto diferenciador na seleção de amostra. Nesta variável existiu a preocupação exclusiva de assegurar que existia um intervalo significativo entre as empresas da amostra.

Como foi apresentado anteriormente, vários autores optam pela divisão do capital intelectual. A divisão que parece mais consensual é aquela apresentada por Sveiby (1997) que divide o capital intelectual em três categorias: Capital Humano, capital interno e capital externo. Embora já tenha sido discutido anteriormente, será importante em forma de resumo expor os elementos, ou subcategorias de cada um. O capital Interno é constituído pelo conjunto de sistema, políticas cultura e outras capacidades organizacionais desenvolvidos para irem de encontro as necessidades do mercado. O capital Externo inclui as ligações existentes entre a empresa e o meio envolvente. O capital Humano inclui o know-how, as capacidades, as habilidades, a experiência e a especialização dos empregados (Edvisson & Malone, 1997; Stewart, 1997; Sveiby, 1997).

Foram estabelecidas hipóteses de estudo, tendo em conta as variáveis definidas: Dimensão, sector de atividade, idade da organização e rendibilidade.

3.2.3 Método de Pesquisa

Foi estabelecido um índice de divulgação do capital intelectual como variável dependente. À semelhança do que foi realizado em outros estudos, nomeadamente o realizado por Craig, Rodrigues e Oliveira (2006), será analisado o relatório anual de contas das empresas constituintes da amostra do estudo. Nessa mesma recolha de dados a base do estudo incide, essencialmente sobre o que é divulgado.

Este índice de divulgação, juntamente com o tipo de unidade definido é utilizado no sentido de verificar a inclusão ou não de determinados itens do índice, calculando desta forma um índice de divulgação de cada empresa através do quociente entre o número de itens divulgados e o total possíveis (Bukh & Jonhanson, 2003).

Para se obter um entendimento mais incisivo sobre o assunto, a análise sobre o capital intelectual, será realizada com codificação quantitativas e qualificativas, ou seja, o capital intelectual foi dividido em categorias e posteriormente em subcategorias. A divisão do capital intelectual será realizada com base em literatura existente (Edvisson e Malone, 1999; Stewart, 1999; Sveiby, 1997) e utilizada por vários estudos em diferentes países,

como em Portugal (Rodrigues e Oliveira, 2002), Austrália (Guthrie e Petty, 2000), ou Espanha (Garcia-Meca et al, 2005) entre outros. Desta forma será possível realizar uma posterior comparação entre os diversos estudos. A classificação do capital intelectual tem por base a seguinte divisão do mesmo, segundo Sveiby (1997): Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional.

Posteriormente, e de forma a determinar os elementos a incluir no índice de divulgação do capital intelectual, as três categorias do capital intelectual, anteriormente referidas, serão alvo de divisão por subcategorias, de forma a ser possível evidenciar os elementos referentes a cada categoria do capital intelectual. Desta forma a análise poderá ser realizada com um grau de precisão superior relativamente aos elementos divulgados.

Não existe na literatura, pelo menos de forma evidente uma definição ou modelo comum relativamente aos índices de divulgação, no entanto nos estudos referidos anteriormente, aos indicadores mais utilizados são aqueles definidos por Guthrie e Petty (2000).

Foi realizada uma alteração relativamente à tabela inicial proposta por Guthrie e Petty (2000) à semelhança do que foi feito por Bozzolan et al. (2003) incorporando a informação sobre o perfil dos trabalhadores, definindo uma nova subcategoria “trabalhadores”.

A tabela 3.1 representa os elementos selecionados para o índice de divulgação do capital intelectual:

11Tabela 3.1. Indicadores de Divulgação do Capital Intelectual

Categorias do Capital Intelectual	Indicadores de divulgação
Capital interno ou Estrutural	Propriedade Intelectual -Patentes / marcas registadas -Direitos de autor -Trademarkes Ativos de infraestrutura -Filosofia de Gestão -Cultura Organizacional -Processos de Gestão -Sistemas de Informação -Sistemas de Rede -Relações Financeiras

Capital Externo	<ul style="list-style-type: none"> -Marca -Consumidores / clientes -Lealdade dos consumidores -Reputação, imagem, nome da empresa -Canais de distribuição e estruturas -Acordos de distribuição -Acordos de colaboração -Acordos de licenciamento/certificação -contratos favoráveis -Acordos Franchising -Fornecedores -Know-how
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> -Educação/ Formação/ habilitações -recursos humanos / trabalhadores -Conhecimentos relacionados com o trabalho -Conhecimentos relacionados com o trabalho -Competências relacionadas com o trabalho -Espírito Empreendedor

Fonte: Adaptado de Guthrie e Petty (2000) e Bozzolan et al. (2003)

Com este estudo procura-se, para além de conferir as práticas de divulgação, estabelecer e aferir a existência de relações entre componentes variáveis com essas mesmas práticas de divulgação.

Capítulo IV- Análise e Descrição de Resultados

4.1 Análise de Resultados

Relativamente á análise efetuada conteúdo nos relatórios e contas das empresas integrantes da amostra conclui-se que a divulgação de informação sobre o capital intelectual é prática comum. Esta conclusão é semelhante á do estudo realizado por Guthrie e Petty (2000). Contudo, Bhasin (2011) verifica que a divulgação sobre capital intelectual é descurada pela amostra que utilizou.

Considerando os resultados da análise dos relatórios e contas anuais de 2014 das empresas constituintes da amostra verificou-se que todas as empresas divulgam algum tipo de capital intelectual. Obteve-se uma conclusão semelhante á de Guthrie e Petty (2000), que refere que existe consciencialização por parte das empresas relativamente á

importância do capital intelectual. A tabela 3.3 evidencia o número de empresas que divulgaram determinada categoria do capital intelectual, através da tabela do índice de divulgação utilizado no presente estudo.

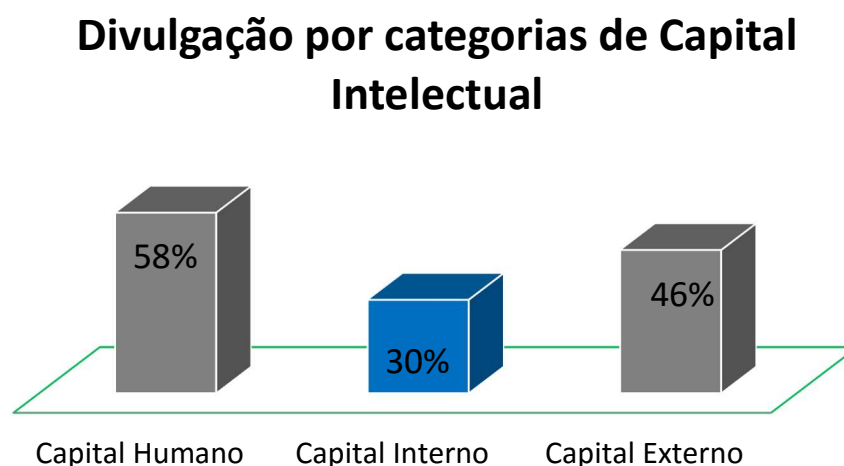
12Tabela 3.3 Divulgação de indicadores de Capital Intelectual

Indicadores de Capital Intelectual	Percentagem relativa ao total das empresas constituintes da amostra	Número de empresas
Capital Interno		
<i>Propriedade Intelectual</i>		
Patentes	0%	0
Direitos de autor	0%	0
Trademarks	0%	0
<i>Ativos de Infraestrutura</i>		
Filosofia de Gestão	54%	13
Cultura Organizacional	50%	12
Processos de Gestão	67%	16
Sistemas de Informação	54%	13
Sistemas de Rede	3%	3
Relações financeiras	29%	7
Total Capital Interno	30 %	64
Capital Externo		
Marcas	58%	14
Consumidores/Clientes	92%	22
Lealdade consumidora	63%	15
Nome Empresas	42%	10
Canais de distribuição	54%	13
Acordos de Colaboração	38%	9
Acordos de Licenciamento	50%	12
Contratos favoráveis	13%	3
Acordos de Franchising	13%	3
Prêmios	38%	9
Total Capital Externo	46%	110
Capital Humano		
Know-how	58%	14
Educação/Formação	71%	17
Trabalhadores	92 %	22
Conhecimento relacionado com o trabalho	42%	10
Competências relacionadas com o trabalho	71%	16
Espirito Empreendedor	7%	4
Total Capital Humano	58%	83
Total Capital Intelectual		

A tabela 3.3 permite concluir sobre o número de empresas que divulgaram determinado subcategoria ou indicador do capital intelectual e a percentagem de divulgação efetuada pelas empresas relativamente ao total de divulgações possíveis.

Os resultados obtidos relativamente à categoria menos divulgada são coincidentes com os de Guthrie, Petty e Ricceri (2006); Guthrie e Petty (2000); Oliveira, Rodrigues e Craig (2006); Brennan (2001). Pode-se verificar que o capital Interno é a tipologia de capital intelectual menos divulgada apresentando um total de 64 divulgações num total possível de 216, assumindo portanto uma percentagem de divulgação de 30%. Em sentido oposto, relativamente as restantes categorias, a que apresenta maiores níveis de divulgação é o capital Humano, com 58% de divulgação. Esta percentagem resulta das 83 divulgações entre um total possível de 144. Entre estas duas categorias, verifica-se o capital Externo com 46%, ou seja, 110 divulgações em 240 possíveis, como é possível verificar pelo gráfico 3.1.

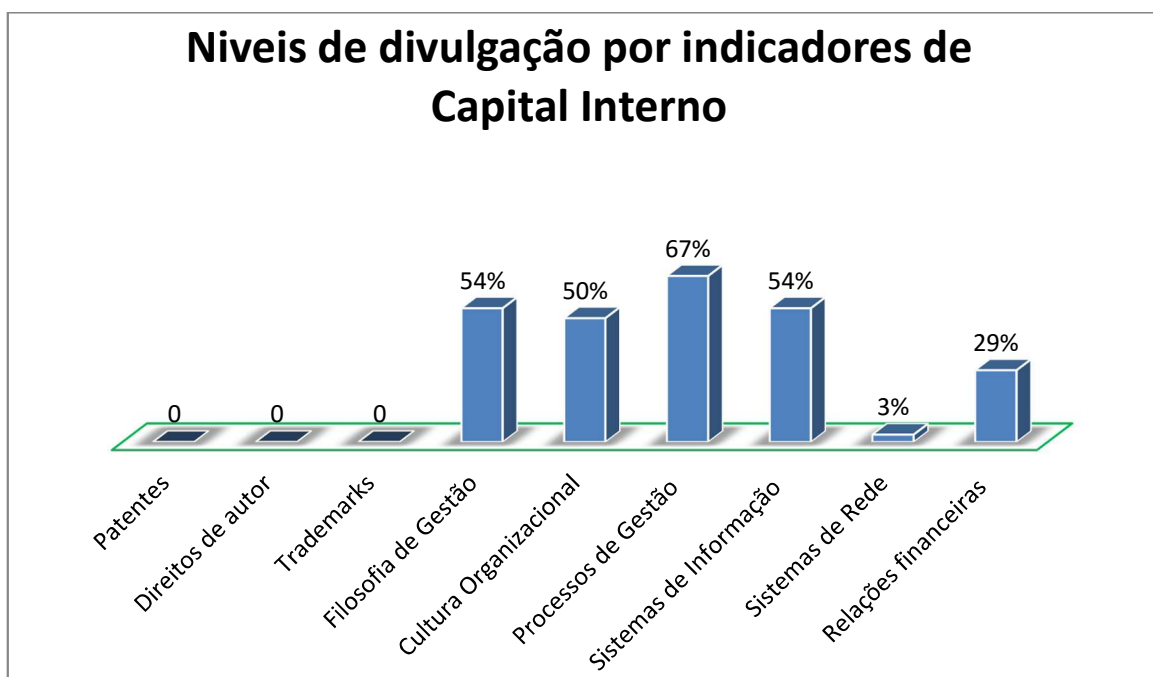
Gráfico 3.1. Divulgação por categorias de capital Intelectual



Relativamente às subcategorias do capital Interno, os processos de gestão apresentam uma percentagem de divulgação de 67%, ou seja, das 24 empresas constituintes da amostra, 16 divulgaram informação sobre os seus processos de gestão. Relativamente às subcategorias com menor percentagem de divulgação, os direitos de autor e as patentes apresentam 0% de divulgação, indicadores que não foram divulgados por nenhuma das empresas constituintes da amostra. Uma explicação possível para este resultado pode estar relacionada com a dimensão da amostra, mas também com a noção de que as empresas Portuguesas não detêm, geralmente, patentes. De referir que estes resultados, quanto as categorias com maior e menor percentual de divulgação são semelhantes aos resultados apresentados por Oliveira et al 2006; Gomes et al.,2007).

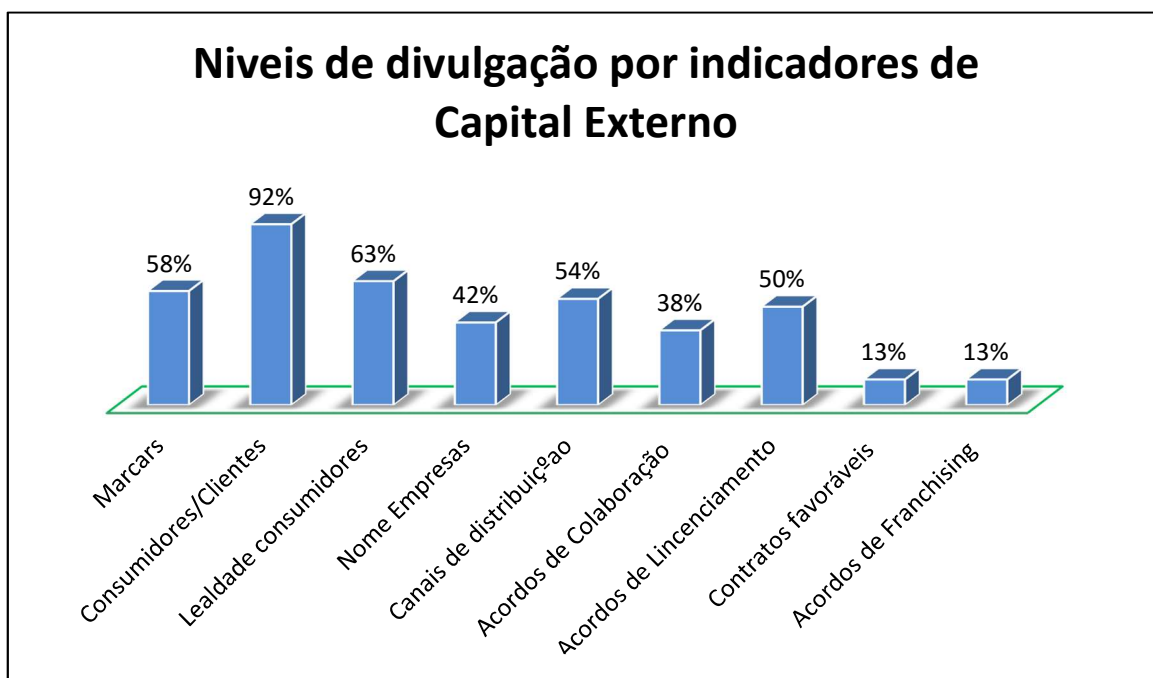
Estes resultados são verificáveis pelo gráfico 3.2.

Gráfico 3.2. Níveis de divulgação por indicadores de capital Interno



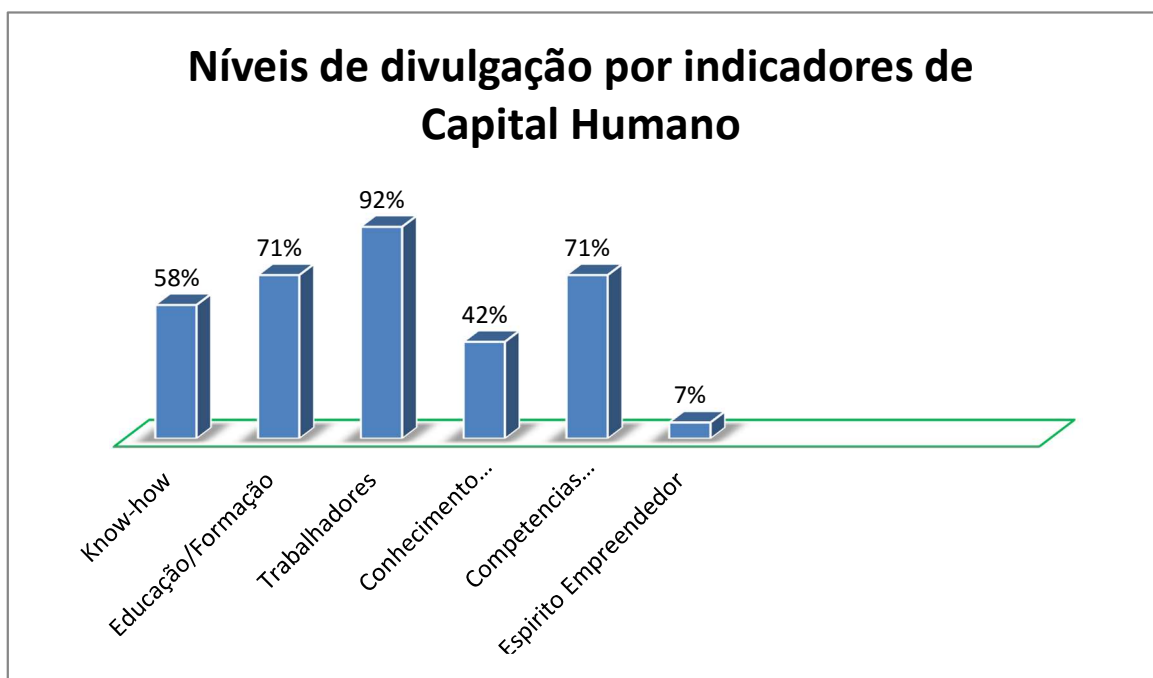
Quanto ao capital Externo, informação relativa a clientes ou consumidores, apresentam uma percentagem de divulgação de informação de 92%. Representando assim a categoria de maior divulgação do capital Externo com 22 empresas da amostra a divulgarem esta informação. A lealdade dos consumidores e a marca, com a divulgação de 15 e 14 empresas, respetivamente, completam a lista das mais divulgadas, tal como se verifica no gráfico 3.3.

Gráfico 3.3. Níveis de divulgação por indicadores de Capital Externo



Relativamente ao capital Humano, o indicador com uma percentagem de divulgação mais elevada é referente aos trabalhadores, com divulgação de 92%. Da amostra total, 22 empresas divulgaram informação sobre os seus trabalhadores, como se apresenta no gráfico 3.4.

Gráfico 3.4. Níveis de divulgação por indicadores de Capital Humano



Através da análise da tabela 3.4 é possível verificar os níveis de divulgação voluntária de informação sobre o capital intelectual por sector de atividade e o número de

empresas referentes a determinado sector que divulga informação sobre os diferentes indicadores.

Tabela 3.4. Níveis de divulgação de indicadores por setor de atividade

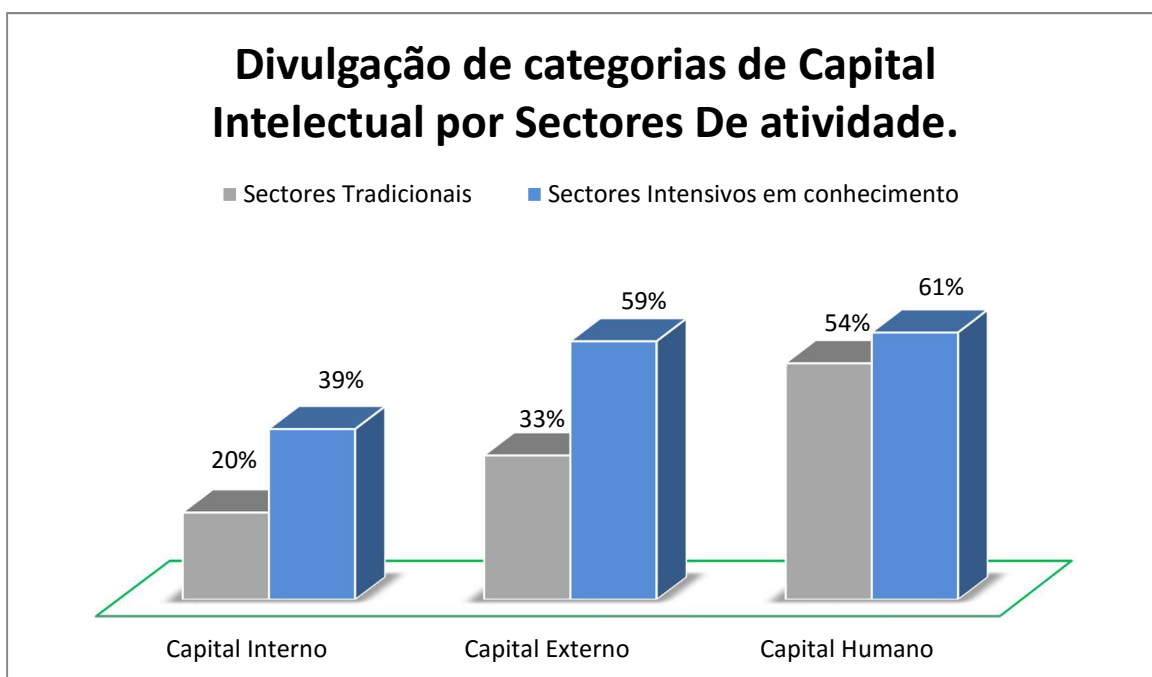
		Sectores Tradicionais				Sectores Intensivos em Conhecimento			
		Recursos Básicos	Construção e Materiais	Bens industriais e Serviços	Total	Media	Banca	Tecnologia	Total
Capital Interno	<i>Propriedade Intelectual</i>								
	Patentes	0	0	0		0	0	0	
	Direitos de autor	0	0	0		0	0	0	
	Trademarks	0	0	0		0	0	0	
	<i>Ativos de Infraestrutura</i>								
	Filosofia de Gestão	2	3	1		2	3	2	
	Cultura Organizacional	2	2	2		2	3	1	
	Processos de Gestão	2	3	2		3	4	2	
	Sistemas de Informação	1	1	0		3	4	4	
	Sistemas de Rede	0	0	0		1	2	0	
	Relações financeiras	0	1	0		2	4	0	
Total Parcial	19%	28%	14%	20%	36%	56%	25%	39%	
Capital Externo	Marcas	2	3	1		3	3	2	
	Consumidores/Clientes	4	4	3		4	4	3	
	Lealdade consumidora	0	1	3		4	4	3	
	Nome Empresa, Reputação	1	1	1		3	4	1	
	Canais de distribuição	2	3	0		3	3	1	
	Acordos de Colaboração	0	2	0		3	3	1	
	Acordos de Licenciamento	1	3	2		1	2	3	
	Contratos favoráveis	0	0	1		2	0	0	
	Acordos de Franchising	0	0	0		2	1	0	
	Prémios / Distinções	0	1	0		3	4	1	
	Total	25%	45%	28%	33%	70%	70%	38%	59%
Capital Humano	Know-how	3	3	1		2	3	2	
	Educação/Formação/Habilitações	2	4	1		4	4	2	
	Trabalhadores/Recursos humanos	4	4	3		4	4	3	
	Conhecimento relacionado com o trabalho	2	3	0		1	3	1	
	Competências relacionadas com o trabalho	2	3	2		4	3	2	
	Espirito Empreendedor	1	1	0		1	1	0	
Total	58%	75%	29%	54%	67%	75%	42%	61%	
Total Geral	31%	46%	22%	33%	56%	66%	34%	52%	

Relativamente ao sector de atividade, tendo por base os seis sectores definidos anteriormente, os quais forma divididos em sectores tradicionais (Basic Resources, Construction & Material e Industrial goods & Service) e em sectores intensivos em

conhecimento (banks, Technology e Media) foi possível concluir que o sector de atividade que mais divulgam informação sobre capital intelectual é o sector da banca com 66% divulgação. Esta percentagem é resultado das 66 divulgações em 100 possíveis. Neste sector, o capital Humano é aquele que apresenta um nível de divulgação mais elevado (75%) Em posição oposta, como sector com menor divulgação de informação sobre capital intelectual, encontra-se o sector Industrial Goods & Services com 22 % de divulgação. Neste sector, foi no capital Interno que se verificou um menor nível de divulgação (14%).

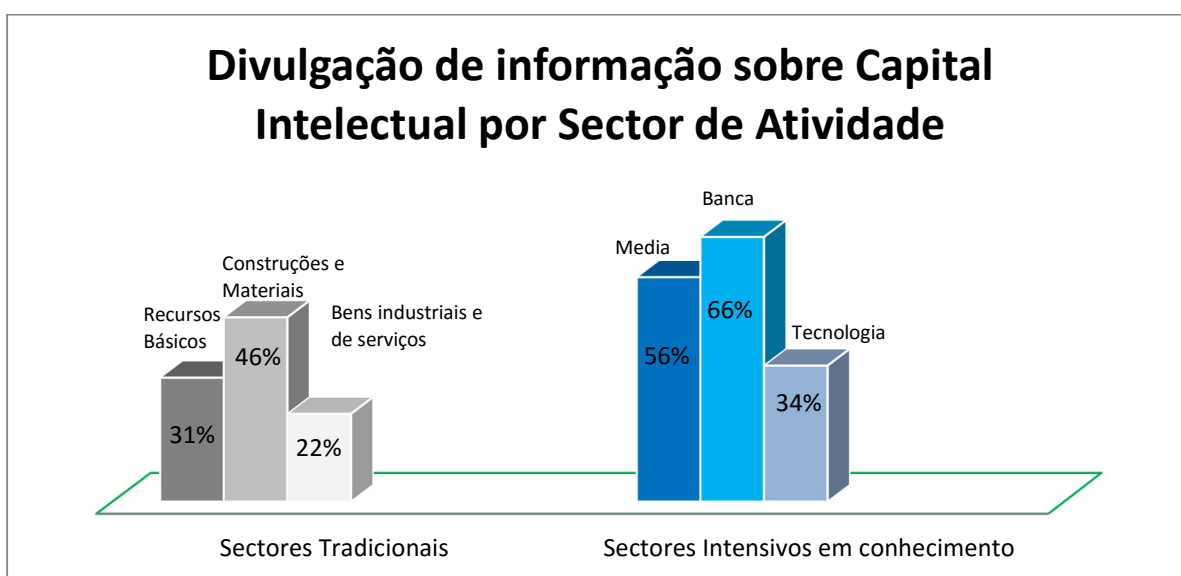
Estabelecendo uma relação entre sectores de atividade intensivos em conhecimento e tradicionais, é possível verificar os sectores intensivos em conhecimento divulgam mais informação que os sectores tradicionais em todas as categorias do capital intelectual conforme gráfico 3.5.

Gráfico 3.5. Divulgação de categorias de capital intelectual por setores de atividade.



Pode-se verificar que em média 33% das empresas pertencentes aos sectores tradicionais divulgam informação voluntaria sobre capital intelectual, enquanto que nos sectores intensivos em conhecimento, em média 52% das empresas divulgam este tipo de informação.

Gráfico 3.6. Divulgação de Informação por Setor de Atividade



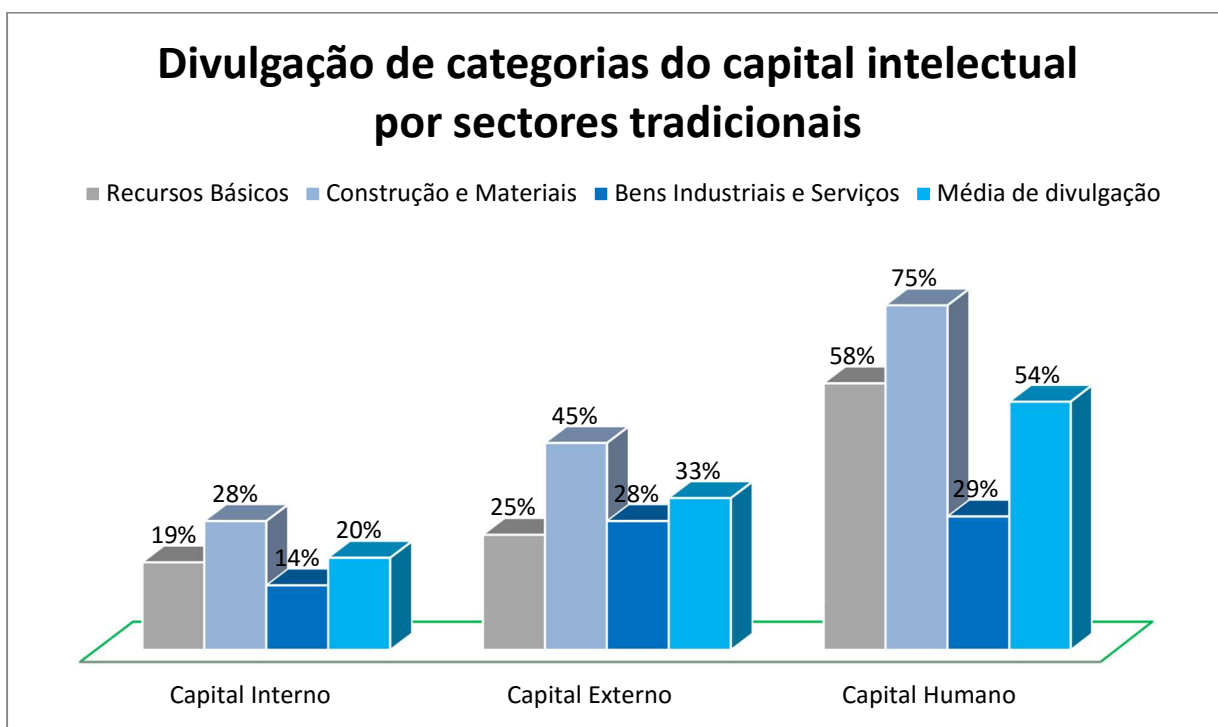
Pela análise do gráfico 3.6, é de salientar o facto que o sector das tecnologias, independentemente de ser um sector intensivo em conhecimento, apresenta uma percentagem de divulgação de 34%, inferior aquela apresentada por um dos sectores tradicionais, nomeadamente o sector Construções e Materiais, apresentando um percentagem de 46%. Pode-se concluir que os sectores intensivos em conhecimento divulgam mais informação que os tradicionais, apresentando em dois dos sectores níveis de divulgação superiores a 50%, valores que não foram atingidos por nenhum dos sectores tradicionais. De referir também que os dois sectores que mais divulgam informação encontram-se inseridos no sector intensivo em conhecimento. Por outro lado, os dois sectores que menos divulgam são referentes ao sector tradicional.

Sector tradicional

Relativamente ao sector tradicional, aquele que mais divulga informação voluntária é o sector Construções e Materiais (46%). De referir que a categoria que apresenta níveis de divulgação mais elevados neste sector é o capital Humano (75%).

Ainda relativamente ao sector tradicional, a categoria mais divulgada é o capital Humano (54 %), e a menos divulgada o capital Interno (20 %), como se verifica pelo gráfico 3.7:

Gráfico 3.7. Divulgação de Categorias por Setores Tradicionais



Inseridos no Capital interno, os indicadores referentes aos processos de gestão e cultura organizacional e filosofia de gestão foram os mais divulgados, com percentagens de 58%, 50% e 50% respetivamente.

No capital Externo, os indicadores com maiores níveis de divulgação forma os respeitantes aos consumidores/clientes e marcas, apresentando uma média de 92% e 50%, respetivamente.

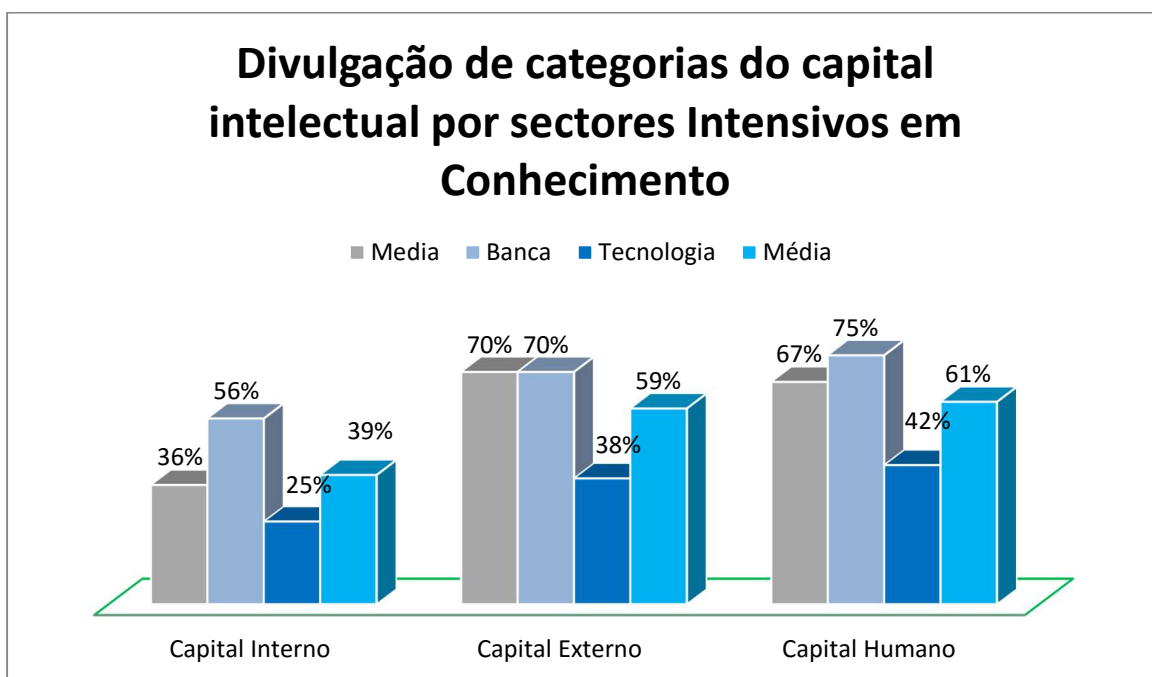
Quanto ao capital Humano, o indicador mais divulgado é sobre os trabalhadores, apresentando uma média de 92% de divulgação.

Sectores intensivos em conhecimento

Como verificado anteriormente, o sector da banca é o que divulga mais informação sobre capital intelectual, com uma média de 66%. Relativamente ao sector com níveis mais inferiores de divulgação destaque para o sector das tecnologias com uma média de 34%.

O capital interno é a categoria menos divulgada, em média 39 %. Com uma média de divulgação de 61 % o capital humano é a categoria mais divulgada, como se verifica no gráfico 3.8:

Gráfico 3.8. Divulgação de Categorias por Setores Intensivos em Conhecimento



No capital interno os indicadores mais divulgados são os processos de gestão e os sistemas de informação, em média com 75% e 92% respetivamente.

Quanto ao capital Externo, os indicadores com níveis médios de divulgação mais elevados são os referentes a consumidores/clientes e lealdade dos consumidores, com uma média de divulgação de 92%.

Por ultimo, relativamente á categoria mais divulgada, os indicadores do capital humano com maiores níveis de divulgação são trabalhadores, com média de 92% e o indicador da educação / formação e habilitações, com uma média de 83% de divulgação.

É possível perceber que em ambos os sectores, intensivos em conhecimento ou tradicionais a categoria menos divulgada é o capital interno enquanto que a mais divulgada é o capital humano.

4.2 Discussão de Resultados

Depois de realizada a análise referente aos resultados obtidos pelos estudos, em que se conclui sobre os níveis de divulgação do capital intelectual em termos percentuais e quantitativos será importante discutir sobre as hipóteses de estudo colocadas com base nas diferentes variáveis independentes.

Dimensão

A definição da amostra, foi realizada com base na capitalização bolsista, sendo as 4 empresas com maior capitalização bolsista, de cada sector as constituintes da amostra. Segunda esta prestativa de dimensão, obtiveram-se os resultados significativos, não só em termos globais, ou seja, capital intelectual, mas também estabelecendo a divisão por subcategorias, capital Externo, Interno e Humano. Em qualquer das situações a conclusão foi semelhante.

Os resultados traduzem a conclusão de que as empresas com maior dimensão divulgam mais informação voluntária sobre o capital intelectual. A dimensão da empresa influencia de forma positiva os níveis de divulgação. Estes são resultados consistentes com os estudos elaborados por Garcia-Meca et al. (2005), Oliveira et al. (2006) e Guthrie et al. (2006).

Devido ao método de definição da amostra, o valor de capitalização bolsista serviu de fator diferenciador e seletivo da amostra. No entanto e como o conceito de dimensão acaba por ser algo subjetivo, depois de definida a amostra, a variável independente dimensão foi analisada em 2 perspetivas: o total do ativo e o número de colaboradores. Nas duas perspetivas verificou-se uma relação positiva relativa à divulgação de capital Intelectual. Relativamente a estas perspetivas, verificou-se que quanto maior o ativo, maior o nível de divulgação de indicadores sobre capital Intelectual. Esta relação foi generalizada relativamente a todas as subcategorias do capital intelectual. No entanto relativamente à perspetiva do número de trabalhadores, a relação positiva com a divulgação informação voluntaria sobre capital intelectual foi devido essencialmente ao aumento de indicadores relativos ao capital Humano e Externo.

Estabelecendo uma relação com as teorias de motivação de divulgação, pode-se verificar uma sustentação relativamente as mesmas, nomeadamente á teoria da Agencia e do Enquadramento Custo-benefício e como foi referido anteriormente, as empresas de maior dimensão encontram-se sujeitas a custos políticos e custos de agência mais elevados,

por esse motivo, apresentam uma maior motivação para divulgar informação voluntária sobre o capital intelectual, de forma a reduzir os custos políticos e a potencial o investimento, captando recursos e capital a um custo mais reduzido. (Li,Pike e Haniffa; 2007)

Sector de atividade

Esta variável foi selecionada com o objetivo de verificar a existência de influência entre a divulgação voluntária de informação sobre o capital Intelectual e o sector de atividade das empresas. Para além de ser possível realizar uma análise relativa aos seis sectores de atividade selecionados, existe ainda a possibilidade de estabelecer uma conclusão relativa a sectores tradicionais e sectores intensivos em conhecimento.

Garcia-Meca e Martinez (2005) não encontraram uma relação significativa entres a variável sector de atividade e os níveis de divulgação. Os fatores que os autores apontaram para o resultado obtido estavam relacionadas com a dimensão da amostra e com o facto de, no referido estudo, determinados sectores conterem apenas uma empresa. Outro fatores justificativo foi a acumulação de um grande número de empresas em determinados sectores. No presente estudo optou-se por selecionar seis sectores de atividades, dividindo em sectores tradicionais e intensivos em conhecimento. Outro mecanismo para evitar a agregação ou a inferioridade de empresas, foi selecionar sectores com exatamente o mesmo número de empresas, 4 empresas por sector.

Pela análise de conteúdo é possível verificar a existência de uma relação positiva entre o sector de atividade e o nível de divulgação de informação voluntária sobre capital intelectual. De referir que apenas um dos sectores intensivos (tecnologia) em conhecimento divulga menos informação que um dos sectores intensivos em conhecimento (construção e materiais). Independentemente das categorias do capital intelectual, em ambas as empresas pertencentes aos sectores intensivos divulgam mais informação. Outro resultado que pode sustentar esta conclusão refere-se ao facto de que as duas empresas com maiores índices de divulgação, ou seja aquelas que divulgam mais indicadores de capital intelectual, encontram-se inseridas no sector tradicional, nomeadamente no sector da banca e dos Media. Em oposição, a empresa que apresenta níveis de divulgação mais baixos encontra-se no sector tradicional, mais precisamente nos Recursos Básicos.

Idade da organização

Nesta análise não foi possível confirmar a existência de uma relação entre a idade da organização e o nível de divulgação da mesma. Estabelecendo uma separação entre sector de atividade, ou seja, selecionado as quatro empresas de cada sector e analisando a sua idade, não foi possível verificar uma relação consistente. Em determinados sectores a empresa mais antiga divulgou mais informação, no entanto a segunda empresa que apresentava maiores níveis de divulgação era a empresa mais recente. Esta inexistência de relações significativas foi verificada em todos os sectores, pelo que não foi possível estabelecer um comportamento consistente. Ainda optando por não dividir a amostra por sectores de atividade, foram selecionadas todas as 24 empresas constituintes da amostra e ordenadas por idade. Mais uma vez os resultados não foram conclusivos, não se verificou uma influência consistente e conclusiva da idade da organização nos níveis de divulgação das mesmas.

Rendibilidade

Outra variável explicativa que foi alvo de análise foi a rendibilidade das organizações, caracterizando-se esta por ser uma variável de desempenho. Estabelecendo, mais uma vez, uma relação com as teorias de motivação para a divulgação de informação voluntária relativa ao capital intelectual, a expectativa seria de que, devido á teoria da sinalização e dos custos políticos, a rendibilidade estaria positivamente relacionada com o nível de divulgação.

No presente estudo não foram encontradas evidências significativas da influência da rendibilidade das empresas nos níveis de divulgação de informação sobre capital Intelectual. Este resultado é consistente com o estudo realizado por Oliveira, Rodrigues e Craig (2006) que também conclui sobre a inexistência de uma relação significativa entre a referida variável e os níveis de divulgação. Uma justificação para este resultado pode estar relacionada com o nível de rendibilidade. Como referido anteriormente nas teorias de motivação de divulgação, existem custos de divulgar informação e existem também níveis de rendibilidade a partir dos quais as empresas optam por divulgar informação. O autor sustenta que a ausência de uma relação significativa entre a variável rendibilidade e o grau de divulgação, pode estar relacionada com o facto de que, os níveis de rendibilidade em Portugal não serem suficientemente elevados para incentivar as empresas a divulgar informação voluntária sobre o capital Intelectual(Verrecchia 1983 e Ferreira et al.,2012).

Capítulo V – Conclusão, Limitações e sugestão de investigação Futura

5.1 Conclusão

Tendo por base alguns estudos realizados, nomeadamente por Petty e Cuganesan (2005) os resultados obtidos foram analisados e formuladas hipóteses com base em variáveis independentes de forma a verificar a influência das mesmas na divulgação de informação voluntária sobre capital intelectual. Selecionou-se uma amostra composta por 24 empresas admitidas á cotação em Bolsa de Valores do mercado oficial da Euronext Lisboa em 2014. Esta amostra é representativa de 6 sectores de atividade, 3 dos quais referentes a sectores intensivos em conhecimento (Media, Banks, Technology) e 3 referentes a sectores tradicionais (Basic Resources, Construction & Materials, Industrial Goods & Services). Cada um destes sectores é representado por 4 empresas. Seleção inicial das empresas foi estabelecida com base no maior valor de capitalização bolsista, ou seja, cada sector é representado pelas 4 empresas com maior valor de capitalização bolsista. Foi realizado uma análise de conteúdo aos Relatório e Contas anuais das empresas constituintes da amostra, através de um índice de divulgação.

O objetivo do estudo é perceber quais as tendências e explicações da divulgação de informação sobre capital intelectual.

As hipóteses de estudo foram estabelecidas com base em 4 variáveis independentes. Na formulação das hipóteses optou-se por representar as 3 variáveis referidas por Lang e Lundholm (1993). As variáveis estruturais representadas pela dimensão e idade da empresa. As variáveis de mercado representadas pelo sector de atividade e as variáveis de desempenho representadas pela rentabilidade.

A primeira hipótese, referente á variável dimensão, teve como objetivo perceber se os níveis de divulgação de informação voluntaria sobre capital intelectual são influenciados pela dimensão da empresa. A expectativa seria a de verificar que as empresas com maior dimensão divulgam mais informação que as empresas de menor dimensão, ou seja, se existe, ou não, uma relação positiva entre a variável e a divulgação.

Os resultados obtidos permitem concluir que existe uma relação positiva e significativa entre a variável dimensão e o nível de divulgação de informação sobre capital intelectual. Estes são resultados consistentes com os estudos realizados por Bozzolan et al.,

(2003) Oliveira et al., (2006) e Garcia-Meca et al., (2005). O resultado obtido sustenta que as empresas com maior dimensão divulgam mais informação como forma de reduzir os custos políticos e aumentar a capacidade de captar capital externo a um custo mais reduzido.

A hipótese seguinte idade da organização não foi verificada, ou seja, a idade da empresa não influencia os níveis de divulgação de informação sobre capital intelectual. Não foi possível estabelecer qualquer relação entre esta variável e a divulgação por parte das empresas. Os mesmos resultados inconclusivos verificaram-se quando se dividiu a amostra por sector de atividade, identificando quais as empresas com menor e maior tempo de atividade e também quando se realizou o mesmo filtro relativamente a todas as 24 empresas constituintes da amostra.

Relativamente à hipótese sustentada pela variável sector de atividade, que teve como objetivo verificar se os níveis de divulgação de informação sobre capital intelectual são influenciados pelo sector de atividade em que a empresa está inserida. A expectativa é testar se as empresas pertencentes aos sectores intensivos em conhecimento divulgam mais informação do que as empresas pertencentes aos sectores tradicionais. Esta hipótese é confirmada em todas as categorias do capital Intelectual. As empresas pertencentes aos sectores intensivos em conhecimento divulgam mais informação do que aquelas referentes aos sectores tradicionais. Esta hipótese, para além de ser verificada no total do capital intelectual, é verificada também quando se realiza uma análise por categorias do capital intelectual.

Foi também possível concluir sobre qual a categoria mais divulgada do capital intelectual e sobre qual a categoria que apresenta níveis mais reduzidos de divulgação. O capital Interno é a categoria menos divulgada em ambos os sectores. Por outro lado, o capital Humano é a categoria mais divulgada, igualmente em ambos os sectores.

Relativamente ao sector que mais divulga informação, conclui-se que, relativamente aos sectores intensivos em conhecimento, a banca é o sector que mais divulga enquanto a tecnologia é o sector que apresenta níveis de divulgação mais reduzidos.

Quanto ao sector tradicional, o sector da construção e materiais é o que divulga mais informação em oposição ao sector dos bens industriais e serviços.

É de salientar a importância atribuída à divulgação de informação sobre o capital intelectual por parte das empresas, todas as organizações divulgaram indicadores sobre capital intelectual. De referir a proximidade de valores entre os indicadores de capital Humano e Capital Externo. Relativamente aos indicadores, os mais divulgados são os processos de gestão, clientes/consumidores e perfil do trabalhador, com divulgação de 16, 22 e 22 empresas respetivamente.

Este estudo tem a sua incidência sobre a realidade Portuguesa, identifica padrões e tendências de divulgação e permite realizar algumas comparações com outros estudos realizados. De facto, em muitos deles, inclusive estudos internacionais, os resultados são consistentes.

Relativamente às hipóteses formuladas, Bozzolan et al. (2003) apresenta resultados consistentes com o presente estudo, relativamente à existência de uma relação positiva entre a indústria e a dimensão, concluindo que estas são variáveis explicativas dos níveis de divulgação de informação sobre capital intelectual em empresas Italianas. Também Oliveira et al- (2006) sustenta os mesmos resultados mas no ambiente nacional. Mas a consistência relativamente a outros estudos é ainda mais abrangente, Garcia-Meca et al (2005) relativamente a empresas espanholas sugerem que a dimensão influencia os níveis de divulgação, o mesmo se sucede com o estudo realizado por Guthrie et al. (2006) em empresas Australianas. Relativamente à indústria, a existência de uma relação significativa é sustentada no estudo de Bukh et al. (2005) em empresas Dinamarquesas.

A existência destas consistências permite perceber que independentemente de não existir um enquadramento de divulgação comum e parametrizado as empresas têm noção da importância do Capital Intelectual e por esse mesmo motivo, divulgam informação desse tipo nos Relatórios e Contas.

Esta convergência de resultados poderá ser explicada pelas amostras definidas nos diferentes estudos, pois trata-se, geralmente, de empresas cotadas em bolsa e que por esse motivo pode aproximar comportamentos entre as mesmas. Com outro fator explicativo encontra-se a globalização e internacionalização que possibilita a transferência e difusão de práticas e por outra perspetiva permite ultrapassar possíveis barreiras relativamente a fatores culturais, sociais e económicos que se reflete nas práticas empresariais.

5.2 Limitações do Estudo e Sugestões futuras

As limitações do presente estudo estão relacionadas com a natureza da metodologia. A análise de conteúdo apresenta uma limitação temporal, pois não permite perceber qual a intenção e estratégia futura da empresa. Caracteriza-se por ser uma análise estática, possibilitando apenas o conhecimento das práticas e dos acontecimentos num determinado momento. (Petty e Cuganesan; 2005)

Ainda relativamente á análise de conteúdos, Guthrie (2005) considera a subjetividade inerente a esta metodologia uma limitação. Segundo o autor o método encontra-se excessivamente dependente do seu investigador. Uma das maiores dificuldades do investigador é identificar quais os elementos a atribuir maior atenção, se á qualidade ou quantidade da informação.

A escolha da amostra é outra limitação do estudo. Devido á seleção da amostra através da dimensão poderem ser excluídas empresas que apresentem menores níveis de divulgação. Existem contudo alguns mecanismos que minimizam as limitações referidas. Relativamente aos estudos de análise de conteúdo a fiabilidade dos mesmos é medida através de duas questões. A existência de um sistema de codificação e análise com diretrizes e pressupostos evidentemente definidos que facilite as deliberações de codificação, permite obter um resultado com nível de fiabilidade superior. Outro mecanismo é a utilização de mais do que um codificador e realizar essas codificações em momentos temporais distintos. Esta multiplicidade de codificadores e momentos temporais permitirá observar um estudo com maior grau de fiabilidade. (Beattie e Thomson, 2007)

Quanto ao presente estudo, importa referir quais os mecanismos que asseguram um grau de fiabilidade do mesmo. Tendo em conta o contexto da investigação, que se encontra inserida num dissertação de mestrado, a existência de multiplicidade de codificadores ou investigadores torna-se impossível. Contudo, como sustenta Haniffa e Cooke (2005) a presença de apenas um investigador, permite assegurar a fiabilidade e consistência do estudo, principalmente se o codificador estiver sujeito a um período razoável de formação de recolha de dados. De forma a aumentar o nível de fiabilidade do estudo e a consistência da informação, os relatórios de contas foram analisados em dois momentos temporais distintos, com objetivo de eliminar inconsistências na codificação da informação (Krippendorff, 1980).

Ainda utilizando um outro mecanismo para assegurar a fiabilidade da codificação da informação, foi definido na metodologia do estudo, quais sistemas e diretrizes da codificação de informação, por exemplo a utilização do quadro índice de indicadores de capital intelectual utilizado, assim como o próprio mecanismo de recolha de dados.

Como sugestão para estudos futuros poderá ser indicado a realização de comparações com estudos de outros países. A utilização de uma amostra de maior dimensão e a recolha de dados realizada em diferentes tipos de documentos poderiam caracterizar-se como aspetos interessantes numa investigação futura. Com a utilização de uma amostra de maior dimensão seria possível analisar um conjunto mais alargado e diferenciado de sectores de atividade. Outra sugestão seria a realização de investigações em diferentes momentos temporais , permitindo estabelecer um quadro de evolução comportamental por empresas, sector de atividade ou outra variável .

Torna-se evidente a necessidade de definir e estabelecer um enquadramento consensual e comum às empresas relativamente á divulgação de informação voluntária sobre capital intelectual. Em termos contabilísticos é verificável a dificuldade da contabilidade em acompanhar a recente importância e potencial dos recursos intangíveis, pelo que se torna necessário que a contabilidade encontre mecanismos e normas que possibilitem a consideração e mensuração deste tipo de recursos.

Capítulo VI - Referências Bibliográficas

ABDOLMOHAMMADI, M. – Intellectual Capital Disclosure and Market Capitalization. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 6, Nº3 (2005) pp. 397-416

ABEYSEKERA, I., GUTHRIE, J. – An Empirical Investigation of Annual Reporting Trend of Intellectual Capital in Sri Lanka. *Critical Perspectives on Accountig*. Nº16 (2005) pp. 151-163

ANTUNES, M.T.P. – **Capital Intelectual**. Editor:Atlas 1ª Edição, 2000 ISBN: 9788522425013.

Argyris, C., SCHON, D. – Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness (1978)

BEATTIE, V. e THOMSON, S. – Lifting the Lid on the Use of Content Analysis to Investigate Intellectual Capital Disclosures. *Accountig Forum*, Nº31 (2007) pp. 129-163

BHASIN, M. L. – Intellectual Capital Disclosure scenario of IT Corporations. *Reviwe of Economics and Finance*. (2011) Academic Research Centre of Canada

BOZZOLAN, S., FAVOTTO, F. e RICCERI, F. – Italian Annual Intellectual Capital Disclosure: Na Empirical Analysis. *Journal of Intellectual Capital*. Vol 14, Nº5 (2003) pp. 543-558

BOZZOLAN, S., O'REGAN, P e RICCERI, F. – Intellectual Capital Disclosure (ICD): A comparison of Italy and UK. *Journal of Human Resource Costing&Accounting*. Vol.10, Nº2 (2006) pp. 92-113

BRÁS, F. – Necessidade e Dificuldades em Valorizar o Capital Humano, *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol.4, Nº7, (2007) pp. 291-319

BRAMMER, S. e PAVELIN, S. – Building a Good Reputation, *European Management Journal*. Vol.22. Nº6 (2004) pp.704-713

BROOKING, A. – Management of Intellectual Capital, Long Range Planning. Nº20 (1997) pp. 364-365

BRENNAN, N., - Reporting Intellectual Capital in Annual Reports: Evidence from Ireland. *Accountig, Auditing & Accoutability Journal*. Vol14, Nº4 (2001) pp.423-436

BRUGGEN, A., VERGAUWEN, P. e DAO, M. – Determinants of Intellectual Capital Disclosure Evidence from Australia. *Management Decision*. Vol.47. (2007) pp. 233-245

BUKH, P.N., e JOHANSON, U. – Research and Knowledge Interaction: Guidelines for Intellectual Capital Reporting. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.4, Nº4 (2003) pp. 576-587

BUKH, P.N., GORMSES, P e MOURITSEN, J. – Disclosures of Information on Intellectual Capital in Danish IPO Prospectuses. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol.18, Nº6 (2005) pp. 713-732

CABRITA, M.R. M. - **Capital Intelectual e desempenho organizacional**. Lisboa: Lidel-Edições técnicas, Ltd. 2009

DEPOERS, F. – A cost-Benefit Study of Voluntary Disclosure: Some Empirical Evidence from French Listed Companies. *The European Accounting Review*, Vol.9, Nº2 (2000) pp.245-263

DRUCKER, P., - Post-Capitalist Society: Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*.(1993) Pp.78-91

DUMAY, J., GARANINA, T. -Intellectual capital research: a critical examination of the third stage, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14. (2013) pp.10 - 25

EDVISSON, L. MALONE, M.S. – Intellectual Capital: Realizing your Company's true value by finding its hidden brainpower. *New York: Ed. Harper Business* (1997)

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. - **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

EDVISSON, L., STENFELT, C. Intellectual Capital of Nations – for future wealth creation. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*. Vol4, Nº1 (1999) pp. 21-33

FERREIRA, A. – A divulgação de Informação sobre Capital Intelectual em Portugal: Uma análise exploratória. Tese de Mestrado em Contabilidade, Faculdade de Economia da Universidade do Porto (2008)

GALBREATH, J. – Which Resources Matter the Most to Firm Success? Na Exploratory Study of Resource-Based Theory. *Technovation*, vol.25. (2005) pp.979-987

GARCIA-MECA, E. e MARTINES, I. - Assessing the Quality of Disclosure on Intangibles in the Spanish Capital Market. *European Business Review*. Vol. 17, N°4 (2005) pp.305-313

GOH, O.C., LIM, K.P., Disclosing Intellectual Capital in Company Annual Reports: Evidence from Malasya. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5, N°3 (2004) pp. 500-10

GOMES, P., SERRA, S. e FERREIRA, E. - Medida e Divulgação do Capital Intelectual: As Empresas Portuguesas Cotadas na Euronext, *Revista del Instituto de Costos*, N°1 (2007), pp.88-115

GUTHRIE, J., PETTY, R – Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practices. *Journal of Intellectual Capital*. Vol11, N°3 (2000) pp. 241-251

GUTHRIE, J., PETTY, R., YONGFVANICH, K. RICCERI, F. – Using Content Analysis as a Reseach Method to Inquire into Intellectual Capital Reporting. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.5 N°2 (2004) pp.282-93

GUTHRIE, J., PETTY, R., RICCERI, F. – the Voluntary Reporting of Intellectual Capital: Comparing Evidence from Hong Kong and Australia. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.2. (2006) pp. 254-71

HEALY, P. e PALEPU,K. – The Effect of firm’s Financial Disclosuure Strategies on Stock Prices. *Accountig Horizons*. Vol.7. N°1 (1993) pp.1-11

KAMATH G. (2008). Intellectual capital disclosure in India: content analysis of “TecK” firms. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12(3), 213-224

KAPLAN, R. S. e NORTON, D.P. - **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Boston: HBS Press. 1996

KRIPPENDORF, K. – Content Analysis: Na Introduction to its Methodology, Beverley Hill, (1980) CA: Sage Publications

LANG, M. H. e LUNDHOLM, R.J. – Cross-Sectional Determinants of Analyst Ratings of Corporate Discloures. *Journal of Accountig Research*. N°31 (1993) 246-71

LANG, M.H. e LUNDHOLM, R.J. – Voluntary Disclosure and Equity Offering: Reducing Informations Asymmetry or hyping the Stock? *Comtemporany Accountig Research*. Vol.17, N°4 (2000) pp. 623-42

LI, D.Q. e WU, X.B. – Empirical Study on the Linkage of Intellectual Capital and Firm Performance. International Engineering Management Conference (2004) pp. 515-19

LI, J., PIKE, R. e HANIFFA, R. – Intellectual Capital Disclosures in Knowledge Rich Firms: The Impact of Market and Corporate Governance Factors. Working Paper Series. Nº 7 (2007) Bradford University School of Management

MATOS, F. LOPES, A. – Gestão do Capital Intelectual: a Nova Vantagem das Organizações. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol.14, Nº2 (2008) pp.233-245

MARTINS, J.M. – **Gestão do Conhecimento: Criação e Transferência de Conhecimento**. 1ª Edição. Lisboa. Edições Sílabo, LDA. 2010. ISBN: 978-972-618-580-2

MOHAMMADBAGHER, J. S., MARIYAYEE, S., Thiaku, R. - *International Journal of Management Science & Technology Information*. (2015) Issue 16, p81-92. 12p

NA, Y., DAVEY, H. e EGGLETON, I.R.C. – the Effects of Industry Type, Company Size and Performance on Chinese Companies' IC Disclosure: a Research Note. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*. Vol.5, Nº3 (2001) 107-116

NONAKA, I., KONNO, N. – The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol. 40, Nº3 (1998) 40-54

NONAKA, I., TOYAMA, R., KONNO, N. - SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Elsevier Science*. Vol 33. (2001) 5-34

OLIVEIRA, L., RODRIGUES, L. e CRAIG, R. - Firm-specific Determinants of Intangibles Reporting: Evidence from the Portuguese Stock Market, *Journal of Human Resource Costing and Accounting* Vol 10, Nº1 (2006) pp. 11-33

PETTY, R e CUGANESAN, S. – Voluntary Disclosure of Intellectual Capital by Hong Kong Companies: Examining Size, Industry and Growth Effects over Time. *Australian Accounting Review*. Vol. 15. Nº2 (2005) pp. 40-50

PEDRO, J.M. – **Contabilização e Avaliação da Capital Conhecimento**. Universidade Católica Editora. 2009 ISBN: 9789725402252

REZENDE, Y. – Informação para negócios: Os novos Agentes do Conhecimento e a Gestão do Capital Intelectual. *Ci. Inf. Brasilia*. Vol.31, Nº1 (2002) pp.75-98

SENGUPTA, P. Corporate Disclosure Quality and the Costo of Debt. *Accounting Review*, Vol73 (1998) pp.459-474

SONNIER, M., CARSON, D. e CARSON, P. v- Accountig for intelectual Capital: the relationship between profitability and disclosure. *J. Appl. Manage. Entrepreneurship*. Vol.12, (2007) pp. 3-14

STANTON,P. e STANTON, J. – Corporate Annual Reports: Research Prespectives Used. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol.15. N°4 (2002) pp.478-500

STEWART, T.A. – **Intellectual Capital: The new wealth of Nations**. Doubleday: Nova Iorque. 1997

STEWART, T.A – **Capital Intelectual: A Nova Riqueza das Organizações**. Lisboa: Edições Síbaló, 1999. ISBN 972-618-202-6

SVEIBY, K. E. - **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

UNERMAN, J. – Methodological Issues: Reflections on Qualification in Corporate Social Reporting Content Analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 13, N°5 (2000) pp. 667-80

VERRECHIA, R. Discretionary Disclosure. *Journal of Accountig and Economics*. Vol.5, (1983) pp. 179-194

VLASENKO, T. A., VASYLENKO, YU. V. *Problems of Economy*. (2015). p292-298.

WANG, Z., WANG, N., LIANG, H. - Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, Vol. 52, (2014) pp. 230 - 258

WATTS, R e ZIMMERMAN, J. – Towards a Positive Theory of the Determination of Accountig Standards. *The Accountig Review*. Vol53. N°1 (1978) pp. 112-134

WILLIAMS, S. – Are Intellectual Capital Perfomance and Disclousure Practices Related? *Journal of Intellectual Capital*. Vol.2, N°3. (2001) pp. 192-203

WHITE, G., LEE, A. e TOWER, G. – Drivers of voluntary intelectual capital Disclosure in Listed Biotechnology companies. *Journal of Intellectual Capital*. V.8, N°3 (2007) pp. 517-537