



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

---

UISEU

**Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde**

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Negócios

*A INFLUÊNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL NO DESEMPENHO:*

*O CASO DAS START-UPS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO*

*Sílvia Almeida Sousa*

*Prof.º Doutor António José Mendes Ferreira*

Viseu, dezembro de 2020





# CATÓLICA

## INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

---

VISEU

*A INFLUÊNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL NO DESEMPENHO:  
O CASO DAS START-UPS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu, para  
obtenção do grau de Mestre em Gestão, Especialização em Gestão de Negócios

*Sílvia Almeida Sousa*

*Prof.º Doutor António José Mendes Ferreira*

Viseu, dezembro de 2020



*Vê mais longe a gaivota que voa mais alto.*

Richard Bach



# Agradecimentos

---

Este pode ser considerado o trabalho de e para uma vida, pela sua complexidade, pela dedicação e empenho exigido, pelo esforço impregnado, mas também por todo amor que está expresso nestas páginas. Como disse Madre Teresa de Calcutá “Não podemos fazer grandes coisas, mas sim coisas pequenas com um grande amor”, hoje sou profundamente grata a todos aqueles que de alguma forma tornaram possível a concretização da presente dissertação e, assim, a realização de mais um sonho.

O meu agradecimento:

Ao Professor Doutor António José Mendes Ferreira, orientador da presente dissertação de mestrado, por todo o apoio, suporte e disponibilidade demonstrada ao longo destes meses de trabalho.

Aos Professores da Licenciatura e do Mestrado;

Aos colegas de Mestrado;

À Informa D&B pela disponibilização da base de dados que me permitiu obter a população para a realização do estudo;

A todas as empresas que se disponibilizaram a participar neste estudo através do preenchimento do questionário.

Aos meus, um agradecimento especial:

Ao meu pai e à minha mãe, para os quais as palavras são insuficientes; à minha família e aos meus amigos por tornarem mais leve esta jornada com o seu apoio incondicional e carinho.



# Resumo

---

O mundo empresarial e as organizações debatem-se, constantemente, com mudanças e novos desafios aos mais diversos níveis, exigindo uma capacidade de adaptação e supremacia às frequentes vicissitudes.

O conhecimento é, hoje, reconhecido pelas organizações como um recurso de carácter intangível que, combinado com outros recursos da organização, cria e desenvolve novas capacidades, permitindo às empresas adquirirem vantagem competitiva e melhorarem o seu desempenho organizacional. Assim sendo, este trabalho tem como objetivo analisar a influência do capital intelectual no desempenho das start-ups de comunicação e informação.

Com vista a alcançar este objetivo, optou-se por uma metodologia quantitativa, cujos dados foram recolhidos por intermédio de um inquérito por questionário dirigido aos órgãos de gestão das start-ups de comunicação e informação, tendo sido apuradas 100 respostas válidas. A análise dos dados foi feita recorrendo à estatística descritiva, ao modelo de regressão linear simples e, ainda, ao modelo de seleção automática de variáveis.

Os resultados obtidos mostram que o capital intelectual tem uma forte influência sobre o desempenho e que dentro das dimensões do capital intelectual há uma que exerce maior influência sobre cada uma das dimensões do *balanced scorecard*, nomeadamente, desempenho financeiro, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.

O presente estudo aponta como contribuições, relativamente à literatura, a ligação entre os constructos, capital intelectual e desempenho, permitindo aprofundar o conhecimento sobre estes conceitos e, também, evidenciar a importância do capital intelectual como potenciador do desempenho. Para o meio empresarial, a contribuição mais significativa é a afirmação do capital intelectual como vantagem competitiva para as empresas deste tipo, uma vez que potencia o seu desempenho. Assim, sugere-se que as empresas deste tipo considerem estes elementos instrumentos de gestão importantes não só para o seu desenvolvimento como também para o aumento de competitividade.

**Palavras-chave:** Capital Intelectual, Desempenho, *Balanced Scorecard* e Start-ups de comunicação e informação.



# Abstract

---

The business world and organizations are constantly struggling with changes and new challenges at the most diverse levels, demanding an ability to adapt and supremacy to the frequent vicissitudes.

Nowadays, knowledge is recognized by organizations as an intangible resource that, combined with other resources of the organization, creates and develops new skills, allowing companies to gain competitive advantage and to improve their organizational performance. Therefore, this work aims to analyse the influence of intellectual capital on the communication performance and information of the start-ups.

In order to achieve this goal, a quantitative methodology was chosen, whose data was collected through a questionnaire survey addressed to the management department of the communication and information start-ups, with 100 valid responses that have been determined. The data analysis was performed using descriptive statistics, the simple linear regression model and also the automatic variable selection model.

The obtained results show that intellectual capital has a strong influence on the performance and that within the dimensions of intellectual capital there is one that exerts greater influence on each of the dimensions of the *balanced scorecard*, namely, the financial performance, customers, internal procedures, learning and growth.

The present study points out as contributions, in relation to the literature, the connection between the constructs, intellectual capital and performance, allowing to deepen the knowledge about these concepts and also to highlight the importance of the intellectual capital as a performance enhancer. For the business community, the most significant contribution is the affirmation of the intellectual capital as a competitive advantage for companies of this type, as it enhances their performance. Thus, it is suggested that companies of this type to consider important these management elements tools, not only for their development, but also to increase competitiveness.

**Keywords:** Intellectual Capital, Performance, *Balanced Scorecard* and Communication and Information Start-ups.



# Índice

---

Agradecimentos .....	vii
Resumo .....	ix
Abstract .....	xi
Índice.....	xiii
Índice de tabelas.....	xv
Índice de figuras.....	xvii
Lista de Siglas e Acrónimos .....	xix
Introdução .....	xxi
Parte 1: Enquadramento teórico .....	1
Capítulo 1 – Capital Intelectual .....	5
1.1. Definição do Capital Intelectual .....	7
1.2. Classificação do Capital Intelectual.....	8
1.2.1. Capital humano .....	8
1.2.2. Capital estrutural .....	11
1.2.3. Capital relacional .....	12
Capítulo 2 – Desempenho .....	17
2.1. <i>Balanced scorecard</i> .....	19
2.1.1. Desempenho financeiro .....	22
2.1.2. Clientes .....	23
2.1.3. Processos internos/ inovação .....	24
2.1.4. Aprendizagem e crescimento .....	25
Parte 2: Estudo empírico .....	27
Capítulo 3 – Enquadramento metodológico.....	31
3.1. Objeto de estudo, problema e objetivos de investigação .....	32
3.2. Hipóteses de investigação .....	33
3.3. Operacionalização das variáveis de investigação .....	34
3.4. Modelo conceptual de investigação .....	35
3.5. Tipologia de investigação .....	35
3.6. Método de recolha de dados .....	36
3.7. Procedimentos de recolha de dados .....	40
3.8. Procedimentos de análise de dados .....	40

3.9. Caracterização da amostra .....	40
Capítulo 4 – Apresentação dos resultados .....	49
4.1. Estatísticas descritivas.....	50
4.2. Correlações entre as dimensões .....	58
4.3. Regressão linear simples.....	60
Capítulo 5 Discussão de resultados.....	71
Capítulo 6 - Considerações finais .....	77
6.1. Conclusões gerais.....	77
6.2. Implicações teóricas e práticas.....	78
6.3. Limitações e sugestões futuras.....	79
Referências bibliográficas.....	81
Anexos .....	96
Anexo 1: Inquérito por questionário .....	98

# Índice de tabelas

---

Tabela 1-Dimensões e perspetivas do capital intelectual.....	10
Tabela 2-Contribuições do <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
Tabela 3-Quadro Síntese de Benefícios e Forças do <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
Tabela 4-Dimensões, Itens e Alpha de Cronbach do capital intelectual.....	38
Tabela 5-Dimensões, Itens e Alpha de Cronbach do desempenho .....	39
Tabela 6-Inquiridos por idade .....	41
Tabela 7-Inquiridos por género.....	41
Tabela 8-Inquiridos por estado civil .....	42
Tabela 9-Inquiridos por grau de habilitação .....	42
Tabela 10-Empresas inquiridas por distrito .....	43
Tabela 11-Número de trabalhadores (2019) .....	44
Tabela 12-Empresas inquiridas por volume de vendas.....	44
Tabela 13-Empresas inquiridas por tipo de direção.....	45
Tabela 14-Dimensão do capital humano.....	51
Tabela 15-Dimensão do capital estrutural .....	52
Tabela 16-Dimensão do capital relacional.....	53
Tabela 17-Dimensão do desempenho financeiro .....	54
Tabela 18-Dimensão dos clientes .....	55
Tabela 19-Dimensão dos processos internos .....	56
Tabela 20-Dimensão aprendizagem e crescimento.....	57
Tabela 21-Média, desvio padrão e matriz de correlação das dimensões entre todas as dimensões .....	59
Tabela 22-Quadro Anova-teste F da Hipótese 1 .....	61
Tabela 23-Quadro Anova-teste F da Hipótese 2 .....	61
Tabela 24-Quadro Anova-teste F da Hipótese 3 .....	61
Tabela 25-Quadro Anova-teste F da Hipótese 4.....	61
Tabela 26-Regressão linear simples - Coeficientes de determinação H1 .....	62
Tabela 27-Regressão linear simples - Coeficientes de determinação H2 .....	63
Tabela 28-Regressão linear simples - Coeficientes de determinação H3 .....	63
Tabela 29-Regressão linear simples - Coeficientes de determinação H4 .....	64
Tabela 30-Sumarização do Modelo - Coeficientes de determinação H1 .....	65

Tabela 31-Sumarização do Modelo - Coeficientes de determinação H2.....	65
Tabela 32-Sumarização do Modelo - Coeficientes de determinação H3.....	66
Tabela 33-Sumarização do Modelo - Coeficientes de determinação H4.....	66
Tabela 34-Resumo de validação de hipóteses.....	67

# Índice de figuras

---

Figura 1: Modelo conceptual de investigação integrando as variáveis, capital intelectual, desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. .... 35



# Lista de Siglas e Acrónimos

---

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE – Código de Atividade Económica

Ext. – Extremamente

I&D. – Investigação e Desenvolvimento

IT. – Informação Tecnológica

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico



# Introdução

---



# Introdução

---

Os mercados têm vindo a sofrer grandes períodos de turbulência nas últimas décadas, o que levou a que as empresas procurassem e definissem novas formas de operacionalização e alterassem as suas estruturas organizacionais.

A crescente globalização e competitividade dos mercados, pôs à prova a capacidade de adaptação das empresas, chegando mesmo a pôr em causa a sobrevivência de grande parte delas.

Perez e Famá (2015) destacam que a globalização e os avanços tecnológicos intensificam a concorrência entre as empresas, incentivando-as a diferenciarem-se dos seus concorrentes.

Num mundo cada vez mais globalizado, a sobrevivência das empresas depende da sua inteligência organizacional, que é resultado dos sistemas de informação e de conhecimento de que dispõem, das competências dos seus colaboradores, da qualidade dos seus processos de produção e do modo como se relacionam com os seus *stakeholders* (Durst & Edvardsson, 2012).

A vantagem competitiva de uma empresa, depende assim, fundamentalmente da posse de recursos raros e valiosos, que sejam difíceis de imitar e substituir, características presentes nos ativos intangíveis (Andonova & Ruíz-Pava, 2016).

O conhecimento, é hoje, reconhecido como um recurso estratégico fundamental para a obtenção de resultados positivos, potenciador da inovação e vantagem competitiva sustentável, tornando-se um dos fatores críticos de sucesso das organizações (Correia, Mendes, & Marques, 2018).

Uma start-up, segundo Ries (2011), é “uma organização dedicada a criar algo novo em condições de extrema incerteza” o que os faz ter estruturas responsivas e flexíveis preparadas para um mercado em constante mudança (Burns, 2011).

Partindo do princípio que o capital intelectual influencia o desempenho nas start-ups de comunicação e informação, estipulou-se, como objetivo geral de investigação, o estudo da relação entre o capital intelectual e as quatro dimensões do *balanced scorecard*: desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

A análise do capital intelectual foi realizada com base na escala de Casas Novas (2008), considerada adequada uma vez que foi validada no contexto português. A análise do desempenho foi realizada no âmbito dos estudos de Kaplan e Norton (1993), tendo-se recorrido ao *balanced scorecard* como ferramenta de análise. O *balanced scorecard*, foi a escala

considerada adequada dado que este permite às organizações alinhar medidas com os objetivos estratégicos e a competitividade da organização e permite, ainda, aos gestores uma análise do sucesso atual e futuro da empresa (Kaplan & Norton, 1993).

Este estudo apresenta como motivação as futuras linhas de investigação enunciadas, por Ferla, Muller e Klan (2019), no artigo, " Influência dos ativos intangíveis no desempenho económico de empresas latino-americanas". Estes propuseram a realização de um novo estudo, relacionado com a temática do seu, mas em empresas de setores específicos. Propuseram, ainda, a utilização de outras variáveis não inseridas no estudo, bem como, a verificação do benefício dos ativos intangíveis de empresas, em países com ambientes económicos intangíveis.

Para este estudo optou-se pela análise de start-ups de comunicação e informação em Portugal, dado que, estas têm vindo a ocupar cada vez mais uma posição significativa na economia mundial e também pelo facto de existir ainda pouca literatura sobre a realidade das mesmas no nosso país.

Este trabalho é constituído por duas partes e integra na totalidade seis capítulos.

A primeira parte diz respeito ao enquadramento teórico e é composta por dois capítulos. O primeiro capítulo aborda o capital intelectual e as suas dimensões: capital humano, capital estrutural e capital relacional. Neste são abordados e definidos estes conceitos que serviram de base para a metodologia de investigação. No segundo, apresenta-se o *balanced scorecard*, tal como as suas dimensões: desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. A segunda parte é constituída por quatro capítulos referentes ao estudo empírico. No terceiro capítulo, apresentam-se as escolhas metodológicas, procedimentos de recolha de dados e caracterização da amostra; no quarto, apresentam-se os resultados e no quinto a discussão dos resultados obtidos.

No sexto, e último capítulo, intitulado conclusões gerais, apresentam-se as considerações finais, as implicações teóricas e práticas e as limitações e sugestões futuras.

# **Parte 1: Enquadramento teórico**

---



# Capítulo 1

---

## Capital Intelectual

### Sumário

**1.1. Definição do Capital Intelectual**

**1.2. Classificação do Capital Intelectual**

**1.2.1. Capital humano**

**1.2.2. Capital estrutural**

**1.2.3. Capital relacional**



# Capítulo 1 – Capital Intelectual

---

## 1.1. Definição do Capital Intelectual

Com o conhecimento a tornar-se o principal fator de vantagem competitiva na economia contemporânea, foram necessárias novas abordagens que permitissem entender e medir o desempenho organizacional, que reconhecem os aspectos baseados no conhecimento como criação de valor. Quando o conhecimento é examinado na perspectiva de criação de valor, ele é entendido como capital intelectual (Kianto et al., 2013).

O termo "capital intelectual" foi publicado pela primeira vez por John Kenneth Galbraith. O seu conceito do termo incorporou um grau de "ação intelectual" ao invés de "intelecto como intelecto puro". A implicação dessa visão é que o capital intelectual provavelmente será uma forma dinâmica e não estática de capital (Edvinsson & Sullivan, 1996).

Segundo Edvinsson e Sullivan (1996), o capital intelectual é conhecimento que pode ser convertido em valor. A sua definição é muito ampla, abrangendo invenções, ideias, conhecimentos gerais, projetos, programas de computador, processos de dados e publicações. Não se limita a inovações tecnológicas ou apenas às formas de propriedade intelectual identificadas pela lei.

O capital intelectual é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem vantagem competitiva no mercado (Edvinsson & Malone, 1997).

De acordo com Bontis (1998), capital intelectual é a busca do uso efetivo do conhecimento em oposição à informação.

Marr (2008) afirma que juntamente com o capital físico e financeiro, o capital intelectual é um dos três recursos vitais das organizações. O capital intelectual inclui todos os recursos não tangíveis que são atribuídos a uma organização e contribuem para a entrega da proposta de valor da organização. Segundo este, os recursos intangíveis podem ser divididos em três componentes: capital humano, capital estrutural e capital relacional.

## 1.2. Classificação do Capital Intelectual

Uma das principais limitações na medição de capital intelectual dentro da organização é a incerteza do seu conceito, bem como a incerteza na relação entre capital intelectual, ativos intangíveis e propriedade intelectual (Seetharaman et al., 2002).

Ao longo das últimas décadas, muitos investigadores fizeram contribuições significativas para resolver o problema da categorização de capital intelectual. Sendo que a mais utilizada, na literatura, se centra em dois ou três elementos (Dzenopoljac et al., 2017).

Hall (1992) expõe uma categorização dicotômica, afirmando que os recursos intangíveis podem ser classificados como “ativos” ou como “habilidades”. Os recursos intangíveis, que são ativos, e que gozam de proteção legal são: direitos de propriedade intelectual; contratos e segredos comerciais sujeitos às leis de confidencialidade e contrato; Recursos intangíveis que são habilidades incluem: o *know-how* de funcionários, fornecedores e distribuidores; e a cultura da organização que permite lidar com as mudanças, colocar o cliente em primeiro lugar, etc.

Bontis (1998), tal como Stewart (1998), e a grande maioria dos autores que estudam o conceito de capital intelectual, defendem o conceito como tendo uma taxonomia mais vasta constituída por três elementos: capital humano, capital estrutural e capital cliente.

Ferreira (2016), afirma que não existem diferenças em termos de substância entre as várias classificações, pois o capital cliente e o capital parceria podem ser considerados elementos constituintes do capital relacional. Assim e em termos genéricos considera-se que o capital intelectual inclui o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional.

### 1.2.1. Capital humano

Em 1961, foi desenvolvido por Schultz um estudo que permitiu definir a natureza do valor que a força de trabalho agrega, e como as pessoas se relacionam com o valor dentro da organização (Houghton, 2017). O estudo de Schultz (1961) descreveu o capital humano como sendo “o conhecimento, as competências e habilidades das pessoas empregadas numa organização”.

Com a passagem do tempo o conceito de capital humano sofreu alterações e passou a incluir a ideia de saúde e bem-estar (Becker, 1993) e também a conceção de valor, inovação, mudança e criatividade (Bontis et al., 1999).

De acordo com Bontis (1998), o capital humano é uma importante fonte de inovação e renovação estratégica. É a soma de conhecimentos, habilidades, capacidade de inovação e capacidade dos funcionários de uma empresa para atingir a sua meta (Chen et al., 2006).

Capital humano é a capacidade do indivíduo de fornecer soluções aos clientes, de inovar (Stewart & Ruckdeschel, 1998).

O capital humano, numa perspetiva económica, considera o capital físico como não sendo o principal fator do sucesso económico de uma organização, e salvaguarda o facto de a componente de valor humano estar diretamente relacionada com o desempenho financeiro (Becker, 1975; Mincer, 1974; Schultz, 1961).

De-Castro et al., (2011), afirma que o capital humano faz referência ao conhecimento tácito ou explícito que os funcionários possuem, bem como a sua capacidade de o gerar, que é útil para a empresa e inclui valores e atitudes, aptidões e *know-how*.

Os principais subcomponentes do capital humano de uma organização são os conjuntos de habilidades da sua força de trabalho, profundidade de conhecimento e amplitude de experiência. Assim, os recursos humanos podem ser considerados a parte viva e pensante dos recursos do capital intelectual (Marr, 2008).

O capital humano sempre foi visto como um desafio (Barron, 2011), sendo dos três subdomínios do capital intelectual o mais difícil de codificar (Bontis, 1998). Segundo Barron (2011), primeiro há o problema de conseguir definir o próprio capital humano, mas não só, até mesmo o próprio termo tem sido objeto de acalorado debate, por um lado exaltando os benefícios de tratar as pessoas como bens em contrapartida de custos, por outro lamentando que estas sejam consideradas uma forma inanimada de capital. Elemento do capital intelectual junto com o capital social, o capital humano, consiste nas relações e redes que permitem a criação e transferência de conhecimento, de capital organizacional, incluindo as políticas da empresa e procedimentos junto com patentes e outras formas de conhecimento de propriedade da organização e não de indivíduos (Barron, 2011).

Para medir o capital humano não basta medir as habilidades e a contribuição na forma de produtividade, pois é necessário medir como é que esse conhecimento e contribuição se traduzem em valor organizacional (Barron, 2011). Segundo, Lepak e Snell (1999), “o valor do capital humano é inerentemente dependente do seu potencial para contribuir para a vantagem competitiva ou competência central da empresa.”

Atendendo ao elevado número de perspetivas sobre o conceito de capital humano, desde as que consideram a perspetiva individual até à visão económica da produtividade e desempenho, existem múltiplas interpretações e definições que devem ser consideradas, e que a OCDE categoriza como decorrentes de três perspetivas úteis, que podem ser resumidas em: qualidades individuais, educação e acumulação e orientação para produtividade e produção (Houghton, 2017).

A Tabela 1, demonstra que existem pequenas diferenças entre as principais definições do construto de capital humano; mas é comum a importância do conhecimento e das habilidades e, como tal, o capital humano na prática passou a ser reconhecido como o conhecimento, as habilidades e a experiência da força de trabalho (Houghton, 2017). Portanto, segundo a OCDE (2009) o capital humano é o conhecimento embutido nos indivíduos.

**Tabela 1**  
Dimensões e perspectivas do capital humano

Perspetiva	Definição	Autor
Qualidades individuais	Conhecimento e habilidades presentes no indivíduo.	Beach (2009), Schultz (1961)
	Conhecimento, competência, atitude e comportamento presentes no indivíduo.	Rastogi (2002)
	Conhecimento, competências, educação e habilidades.	Garavan et al., (2001), Youndt (2004)
Educação e acumulação	Conhecimento e habilidades desenvolvidas por meio da educação obrigatória e profissional.	De la Fuente e Ciccone (2002), citado por Alan et al.,(2008)
Produtividade/orientação de produção	Fonte fundamental de produtividade económica.	Romer (1990)
	Um investimento que as pessoas fazem em si mesmas para aumentar sua a produtividade.	Rosen (1999)
	Uma amálgama de fatores como educação, experiência, treino, inteligência, energia, hábitos de trabalho, confiabilidade e iniciativa que afetam o valor do produto marginal do trabalhador.	Frank e Bernanke (2007)
	O stock de habilidades e conhecimentos incorporados à capacidade de realizar o trabalho de modo a produzir valor económico.	Sheffrin (2003)
	Os conhecimentos, habilidades, competências e atributos dos indivíduos que facilitam a criação de bem-estar pessoal, social e económico.	Rodriguez e Loomis (2007)

Fonte: Adaptado de OCDE (2009)

### 1.2.2. Capital estrutural

O capital estrutural consiste em mecanismos e procedimentos organizacionais, que apoiam os colaboradores na realização das suas tarefas (Bontis, 1998). Bontis (1998), afirma que, uma organização com forte capital estrutural terá uma cultura de apoio, que permite aos indivíduos tentar, falhar, aprender e tentar novamente. O capital estrutural permite apoiar a contribuição individual que cada colaborador pode dar à empresa.

O capital estrutural diz respeito às relações mantidas entre os indivíduos dentro da organização e aos sistemas de produtos ou serviços da empresa (Bontis, 1998; Luthy, 1998).

Segundo Brooking (1996), o capital estrutural ocorre como conhecimento contido nos procedimentos e nas rotinas organizacionais utilizadas pelo colaborador, de forma consciente ou não, durante a execução de uma tarefa, o que permite que o capital humano se desenvolva e cresça dentro da organização.

Zeghal e Maaloul (2010), reiteram que o capital estrutural, é o conhecimento que permanece na empresa depois dos colaboradores saírem no final do dia de trabalho. Este inclui processos de produção, tecnologia da informação, relações com clientes, I&D, etc.

O capital estrutural pode ser dividido em dois subtipos, o capital de inovação e o capital de processo. O capital de inovação foi definido como propriedade intelectual dentro de uma organização, como as patentes, marcas comerciais, direitos de autor e bancos de dados, etc. O capital de processo foi definido como processos operacionais, cultura organizacional e sistemas de tecnologia da informação, etc. (Chen et al., 2006).

Segundo De-Castro et al., (2011), capital estrutural inclui capital tecnológico e organizacional. O primeiro refere-se à combinação de conhecimento diretamente vinculado ao desenvolvimento das atividades e funções do sistema técnico da organização, responsável pela obtenção de produtos e serviços, enquanto o segundo pode ser visto como a combinação de conhecimentos explícitos e implícitos, formais e informais que de maneira eficaz e eficiente estrutura e desenvolva a atividade organizacional da empresa. Isso inclui cultura – implícita e conhecimento informal, estrutura - conhecimento explícito e formal - e aprendizagem organizacional - implícito e explícito, formal e processos informais de renovação do conhecimento.

O capital estrutural, é tudo o que apoia os colaboradores, na realização do seu trabalho dentro da organização, é a infraestrutura de apoio que permite o funcionamento do capital humano (Luthy, 1998).

De acordo com Wang (2011), comparado ao capital de recursos humanos e capital físico, o capital estrutural é a infraestrutura de suporte à inovação nas organizações. O capital estrutural ajuda assim a ampliar o valor resultante e, portanto, multiplica o capital intelectual geral.

Ordonez de Pablos et al., (2013), afirmam que o capital estrutural é “a infraestrutura de apoio, processos e bancos de dados da organização, os quais permitem o funcionamento do capital humano e social”.

### **1.2.3. Capital relacional**

O conhecimento dos canais de mercado, o relacionamento com clientes e fornecedores, bem como um entendimento sólido dos impactos das associações governamentais ou da indústria, são o tema principal do capital relacional (Bontis, 1999). Assim, segundo Bontis (1999), o capital relacional representa o potencial de uma organização, que advém de ativos intangíveis ex-empresa, como o conhecimento incorporado em clientes, fornecedores, governo ou associações relacionadas ao setor.

Segundo o estudo realizado por Shehzad et al., (2014), o capital relacional inclui os planos e procedimentos eficazes, que permitem a uma organização manter não só o seu vínculo e relações de longo prazo com os seus *stakeholders*, mas também com outras organizações.

De acordo com a visão relacional, o ambiente institucional, associado à confiança mútua e à cooperação entre os parceiros, é desenvolvido ao longo do tempo e proporciona uma redução nos custos de transação através da eliminação de controlos formais para prevenir comportamentos oportunistas. Portanto, a construção de um ambiente propício ao desenvolvimento conjunto pelos parceiros não pode ser instantaneamente replicada pelos concorrentes (Joia & Malheiros, 2009).

Carey et al., (2011) afirmam que o capital relacional é uma variável mediadora, que ajuda a ativar e traduzir cognições compartilhadas entre comprador e fornecedor em mecanismos de aumento de valor, por meio da confiança e da garantia de ganhos equitativos. Segundo os autores, Carey et al., 2011, os efeitos do capital cognitivo e da interação social criam um vínculo entre o custo do comprador e o desempenho na inovação.

Como recurso, o capital relacional é caracterizado por Oh et al., (2004), como o mecanismo pelo qual o capital cognitivo e os laços de interação social agem para melhorar o custo e o desempenho de inovação da empresa compradora.

Johanson et al., (2001), caracteriza o capital relacional como o valor dos relacionamentos da organização com os seus fornecedores, clientes e todas as partes interessadas.

Para Capello e Faggian (2005), o capital relacional são todas as relações que se estabelecem entre as empresas, instituições e as pessoas - sejam estas de troca, poder ou cooperação - que resultam de um sentimento forte de pertença e uma capacidade aprimorada para a colaboração.

Rothkegel et al., (2006) e Sambasivan et al., (2011) afirmam que, o capital relacional é influenciado auspiciosamente pela interação estabelecida entre a confiança, a comunicação e o compromisso, assim sendo o capital relacional não é uma dimensão que permaneça constante com o passar do tempo, tendo as empresas que adaptar as suas estratégias relacionais às suas necessidades (Maurer & Ebers, 2006).

Independentemente da dimensão da empresa, as variações no seu desempenho decorrem das diferenças entre o seu capital relacional (Welbourne & Pardo-del-Val, 2009).

Valentim (2017) reitera que, a base da interação entre fornecedores de serviços e clientes, é o capital relacional. Que este permite um maior conhecimento para ambas as partes, permite aos clientes conhecer com maior profundidade as competências dos fornecedores, e sem o qual improvavelmente as empresas estariam dispostas a partilhar conhecimento, rotinas e experiências.



# Capítulo 2

---

## Desempenho

### Sumário

#### *2.1. Balanced scorecard*

##### **2.1.1. Desempenho financeiro**

##### **2.1.2. Clientes**

##### **2.1.3. Processos internos/ inovação**

##### **2.1.4. Aprendizagem e crescimento**



## Capítulo 2 – Desempenho

---

O desempenho organizacional adquiriu um papel central na atividade industrial moderna, sendo um dos construtos mais importantes na investigação da administração/gestão nos dias de hoje (Richard et al., 2009).

Kirby (2005), chama à atenção para a dificuldade de estudar e determinar o conceito de desempenho organizacional, assumindo que a sua definição é ainda uma questão em aberto e em evolução.

Segundo March e Sutton (1997), o estudo do desempenho organizacional é adverso atendendo à dificuldade de escolher medidas, para as variáveis explicativas de interesse. Este, pode servir-se de medidas financeiras e não financeiras, como o lucro, participação no mercado, crescimento de vendas, desempenho geral e satisfação das partes interessadas (Lumpkin & Dess, 1996).

A medição do desempenho deve abranger todas as áreas relevantes para os gestores, tais como; qualidade, produtividade, lucro, qualidade de vida no trabalho, saúde e segurança ocupacional e inovação (Dixon et al., 1990; Ho, 2008). Deve também fornecer informações acerca do futuro da empresa (Neely et al., 2002; Rich, 2007) e ser consistente com as políticas e objetivos organizacionais, de forma a preparar a empresa para as suas operações futuras (Laitinen, 2009).

De acordo com Richard et al., (2009), o desempenho organizacional abrange três áreas específicas de resultados da empresa, o desempenho financeiro (lucros, retorno sobre ativos, retorno sobre investimentos, etc.), o desempenho de mercado do produto (vendas, participação de mercado, etc.) e o retorno para o acionista (retorno total para o acionista, valor económico agregado, etc.).

Segundo Albaum e Tse (2001), o bom ou o mau desempenho de uma empresa depende de quão competitiva ela é no mercado.

O desempenho decorre de uma comparação de resultados / produção ou uma comparação entre a produção real alcançada e a projeção / meta inicial. Enquanto isso, ele fornece um critério para medir como uma organização atinge os seus objetivos, de forma eficaz e eficiente, usando recursos e atendendo às necessidades dos clientes (Laitinen, 2009).

Kaplan e Norton (1996), desenvolveram um painel de instrumentos sofisticado, o *balanced scorecard*, que defende medidas financeiras tradicionais com *benchmarks* de

desempenho em três áreas não financeiras que aliadas às métricas financeiras, permite coordenar e afinar as operações e negócios de uma empresa, para que todas as atividades estejam alinhadas com a sua estratégia. Resumindo, vincula atividades de curto prazo a objetivos de longo prazo. Cada *balanced scorecard* é ajustado individualmente à empresa onde é aplicado, e este inclui explicitamente medidas de desempenho financeiro, resultados do cliente, processos internos e inovação (Kaplan & Norton, 1996).

## 2.1. *Balanced scorecard*

O crescimento das indústrias de serviços e a intensificação da competição global aguçaram ainda mais a necessidade de medidas alternativas de controlo e de desempenho, assim, o *balanced scorecard*, surgiu da imprescindibilidade de melhorar funções de planeamento, controlo e medição do desempenho (Davis & Albright, 2004).

Segundo Davis e Albright (2004), o *balanced scorecard*, traduz metas descritas nas declarações e na missão da organização através de um roteiro estratégico a ser seguido pelos colaboradores, serve assim como meio de comunicação das iniciativas estratégicas que permitem alcançar o sucesso financeiro a longo prazo e combina práticas e conceitos num único sistema de medição de desempenho a fim de atingir os objetivos pretendidos.

O *balanced scorecard*, é uma abordagem multidimensional que permite medir e reger o desempenho, baseado na estratégia com ênfase na vinculação de medidas de desempenho às estratégias das unidades de negócio (Ondoro, 2015).

Kaplan e Norton (1996), sustentam que o *balanced scorecard* é um mecanismo de feedback e revisão estratégica, que ajuda a organização a promover aprendizagens que muitas vezes faltam nas empresas, como a capacidade de refletir sobre inferências e ajustar teorias nas relações de causa-efeito. Desde o feedback de produtos e serviços, descobertas tecnológicas, novas informações sobre os principais processos internos entre outras, todas estas informações podem ser introduzidas no *balanced scorecard*, permitindo que as estratégias sejam ajustadas consoante as necessidades e que os gestores percebam em qualquer ponto da sua implementação saber se estas estão a funcionar, e caso não estejam o porquê de não o estarem (Kaplan & Norton, 1996).

O uso de um *balanced scorecard* não significa apenas "usar mais medidas", mas sim colocar estrategicamente medidas críticas juntas num único relatório (Hoque & James, 2000).

De acordo com Quesado, Gusmán e Rodrigues, (2018), o *balanced scorecard* fornece uma análise completa e complexa do desempenho organizacional, configurando um sistema de indicadores que permite ter uma visão holística integrada, a sua principal vantagem relativamente aos scorecards tradicionais prende-se com a consistência interna alcançada entre objetivos estratégicos e os indicadores.

O *balanced scorecard* tem a vantagem de ser um modelo compacto segundo Olve, Roy e Wetter (2002), e pode ser considerado a “pedra angular” da gestão de uma organização (Quesado et al., 2018). Apresentam-se, de seguida, na tabela 2, as principais contribuições da utilização do *balanced scorecard*.

**Tabela 2**  
Contribuições do *Balanced Scorecard*

---

Esclarecer e atualizar a estratégia e visão da organização (obter consenso sobre a estratégia e visão a seguir e um maior grau de uniformidade entre as diferentes opiniões);
Traduzir a missão e a estratégia de uma organização em ações concretas e um conjunto de indicadores que informam sobre o cumprimento dos objetivos e as causas que motivaram os resultados obtidos;
Facilitar a comunicação interna da estratégia, visão e objetivos estratégicos (comunicar claramente o caminho a seguir e como melhorar o desempenho em toda a organização, e vincular os objetivos e indicadores estratégicos por meio de relações de causa-efeito);
Melhorar o uso dos recursos disponíveis;
Estimular o alcance dos objetivos sem causar desequilíbrios entre os potenciais fatores de sucesso;
Alinhar os objetivos pessoais e dos departamentos e unidades com a estratégia do negócio (favorecendo a obtenção de sinergias e o desenvolvimento do espírito de cooperação);
Articular os objetivos estratégicos com as metas de longo, médio e curto prazo e com os respectivos orçamentos anuais (afetando os recursos necessários à concretização dos objetivos);
Promover programas de melhoria, como reengenharia de processos e gestão da qualidade total (sem o BSC, esses programas poderiam focar em processos que não são críticos para o sucesso estratégico, não ajudando no alcance do resultado financeiro esperado);
Promover o processo de visualização e monitorar os resultados alcançados (o BSC não é um modelo estático);
Permitir que as equipes e todos os membros da organização se concentrem na sua estratégia e prioridades;
Obter feedback que estimule a aprendizagem contínua e melhore a formulação estratégica, identificando novas iniciativas e favorecendo a revisão das estratégias de forma regular e sistemática;
Identificar e alinhar as iniciativas que conduzem aos objetivos estratégicos, criando uma estrutura coerente de estratégias, objetivos, metas e indicadores que permitem construir um plano estratégico dinâmico;
Construir um sentido de confiança no sistema de remuneração por desempenho.

---

Fonte: Adaptado de Quesado et al., (2018)

Assim, apresenta-se de seguida um quadro síntese dos benefícios e forças da implementação do *balanced scorecard* nas organizações.

**Tabela 3**  
**Quadro Síntese de Benefícios e Forças do *Balanced Scorecard***

Modelo esclarecedor relativamente às ações do dia-a-dia que afetam não apenas o curto prazo, mas também o longo prazo;
Pode ser utilizado para comunicar os planos da empresa, direcionar os esforços numa direção, evitando dispersão;
Pode ser usado como ferramenta para aprender sobre o negócio. A comparação entre os planos e os resultados atuais realmente ajuda a equipa de gestão a reavaliar e ajustar a estratégia e os planos de ação;
Apoio aos objetivos e estratégias organizacionais (as medidas são voltadas para a estratégia);
Estrutura e procedimentos baseados na conceção sistémica (complementa as medidas financeiras com as não financeiras): modelo estruturado que define medidas para todos os níveis organizacionais (flexibilidade operacional);
Consenso organizacional em relação à estratégia, facilita o consenso de toda a empresa ao esclarecer e traduzir a missão e a estratégia;
Tradução da estratégia em termos operacionais; comunica os objetivos estratégicos em termos práticos e permite ligá-los entre si através de relações de causa-efeito;
Relação orçamento-estratégia: permite vincular o orçamento à estratégia, por meio da alocação de recursos adequados para o alcance dos objetivos;
Ferramenta de aprendizagem, por meio da comparação de planos e resultados com o objetivo de avaliar e ajustar objetivos estratégicos, indicadores e planos de ação;
Possibilidade de implementação em qualquer tipo de entidade;
Modelo simples, em conformidade com os princípios ou fundamentos da medição de desempenho;

Fonte: Adaptado de Quesado et al., (2018)

Ballvé (2006), considera o *balanced scorecard*, um sistema de gestão básico, formal, integral e de alto valor que abrange desde o planeamento até aos incentivos e que envolve todas as medidas dos diferentes níveis organizacionais.

### 2.1.1. Desempenho financeiro

O desempenho financeiro expõe a medida de como uma empresa usa os seus ativos para gerar receitas (Chen, Tsou & Huang, 2009).

Bonoma e Clark (1988) declaram que o aspeto financeiro de uma empresa é frequentemente medido por meio de indicadores como lucro, crescimento de vendas, participação de mercado e fluxo de caixa.

Chen et al., (2009), utilizaram a teoria R-A, uma teoria de processo da competição, onde afirma que as organizações que desenvolvem estratégias para alcançar um desempenho financeiro superior, também alcançarão benefícios de desempenho não financeiros, como ocupar posições de mercado com vantagem competitiva e propõem ainda, que se as empresas forem capazes de inovar de variadas formas no fornecimento de novos, ou dos já existentes produtos e serviços para o cliente, estas alcançarão níveis superiores de desempenho financeiro.

Sobre as determinantes do desempenho financeiro da indústria, da empresa e dos negócios sabe-se, que estas aparecem na forma de medidas de relacionamentos individuais em modelos que vinculam várias variáveis causais, que geralmente descrevem alguma combinação de elementos do ambiente, estratégia da empresa e características organizacionais e a várias medidas de desempenho (Capon, Farley & Hoenig, 1990).

As variáveis de desempenho financeiro incluem medidas amplamente utilizadas que abrangem níveis, crescimento e variabilidade no lucro e, ainda, medidas como valor de mercado, ativos, património líquido, fluxo de caixa, vendas e valor de mercado / contabilístico (Capon et al., 1990).

A melhoria do desempenho financeiro, após a implementação do BSC depende da identificação dos principais indicadores do desempenho financeiro desejado. Esses indicadores antecedentes, normalmente de natureza não financeira, são logicamente derivados do estabelecimento de ligações causais entre o desempenho aprimorado em normas financeiras e o desempenho aprimorado em medidas financeiras selecionadas (Davis & Albright, 2004).

Chen et al., (2009) afirmam que o mais importante para a empresa é obter vantagem competitiva que, por sua vez leva a um desempenho financeiro superior.

Jiang e Li (2008), Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) e Wang et al., (2016) observaram uma relação positiva entre a aprendizagem, a transferência do conhecimento e o desempenho financeiro.

### 2.1.2. Clientes

Os clientes são a força vital de qualquer organização. Sem clientes, uma empresa não tem receitas, nem lucros e, portanto, não tem valor de mercado (Gupta & Zeithaml, 2006).

Na economia moderna, as organizações procuram entregar maior valor aos clientes devido à emergência de necessidades criadas diariamente pelos consumidores, à rápida mudança das suas preferências e ao aparecimento de segmentos diversificados de clientes com diferentes gostos, valores e padrões de compra (Chen et al., 2009).

O capital organizacional, segundo a ótica do conhecimento, permite às organizações obter vantagem competitiva através do conhecimento fornecido pelos seus clientes, com o objetivo de entender e suprir as suas preferências e necessidades (Chai et al., 2011; Gilson et al., 2005; Golann, 2006; Melo et al., 2006).

Peters (1984), reitera que o foco total na satisfação do cliente promove a inovação contínua de uma organização.

Uma cultura organizacional orientada para o cliente incentiva comportamentos que indagam oportunidades de inovação de produto. Baseando-se nas carências dos seus clientes, o risco de conceção e desenvolvimento de um produto torna-se diminuto (Carbonell & Rodriguez-Escudero, 2009; Cooper, 2003; Kelley et al., 2011; Smith et al., 2005). Assim, o capital organizacional gera capital do cliente, o que melhora o desempenho de novos produtos (Chen et al., 2014).

Segundo Parsons (1991), as organizações empenhadas na criação de valor superior para o cliente tendem a inovar em todo o seu processo de negócio e não apenas nos seus produtos ou serviços.

Deshpandé, Farley e Webster (1993), demonstraram a existência de uma correlação positiva entre orientação para o cliente e organizações inovadoras, e salientam ainda, o facto de que um foco exagerado nos concorrentes, também não é desejável, porque, a atenção exclusiva na competição pode levar ao descaso das exigências dos clientes.

De acordo com Dougherty e Murthy (2009), outra forma de revelar propensão para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, são as interações de alta qualidade entre clientes e colaboradores de linha de frente em sistemas de gestão do conhecimento e outras tecnologias.

### 2.1.3. Processos internos/Inovação

A inovação de um país ou de um setor não advém de uma única entidade económica; em vez disso, é uma combinação de um mecanismo composto e sistemático (Lu et al., 2014).

No Manual de Oslo, a inovação é definida como sendo: “a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado (bem ou serviço), ou processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas” (Eurostat e OCDE, 2005, p. 46). A definição classifica as inovações em: produto, processo, marketing e inovação organizacional, sendo que, é uma das definições utilizada com mais frequência.

No que concerne à inovação de produto, esta é a “introdução de um bem ou serviço que é novo ou significativamente melhorado em termos das suas características ou usos pretendidos” (p.48). A inovação do processo é “a implementação de um método de produção novo ou significativamente melhorado” que “inclui mudanças significativas em técnicas, equipamentos e / ou software” (p. 49). Uma inovação de marketing é “a implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas no design do produto ou embalagem, colocação do produto, promoção do produto ou preço” (p. 49). Por fim, uma inovação organizacional é "a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, organização do local de trabalho ou relações externas" (p. 51).

De acordo com a OCDE (1997), o desenvolvimento de tecnologia e inovação é o resultado da interação entre corporações, universidades e instituições governamentais de pesquisa. O conhecimento e a tecnologia que os colaboradores e as instituições possuem são os fatores-chave no processo de inovação.

É necessário cultivar um clima de inovação e criatividade, que permita a formação de conhecimento, o qual deve poder ser incutido na cultura organizacional, nos valores e nas crenças, levando à disseminação do conhecimento e à inovação (Matos & Lopes, 2008).

Wei-Bin Huang (2002) mencionou uma descoberta empírica onde a gestão do conhecimento, estratégias de inovação e desempenho organizacional estão ligados de forma positiva e significativa.

Conclui-se que a inovação é, assim, essencial para o desenvolvimento de qualquer organização e que, através da inovação, a empresa constrói no presente as bases do seu desenvolvimento futuro (Freire, 2006).

#### 2.1.4. Aprendizagem e crescimento

As organizações estão hoje conscientes da importância que tem o uso eficaz dos seus diversos ativos e recursos de conhecimento, que lhes proporcionam um ganho em termos de capacidade de inovar e de responder às rápidas mudanças de expectativas por parte dos seus clientes/ consumidores. As empresas desenvolvem capacidades de gestão do seu conhecimento com o intuito de as auxiliar no apoio às diferentes atividades vitais de carácter operacional e inovador (Sandhawalia & Dalcher, 2011).

Drucker (1993) afirma que “no passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento.”

Porter (1998), segue a mesma linha de pensamento, ao considerar que em sectores nevrálgicos de uma economia, os fatores determinantes devem ser criados pelas organizações, sendo esses fatores recursos humanos habilitados ou uma base científica diferenciada.

O conhecimento, é hoje, reconhecido como um recurso estratégico fundamental para a obtenção de resultados positivos, potenciador da inovação e vantagem competitiva sustentável, tornando-se um dos fatores críticos de sucesso das organizações (Correia, Mendes, & Marques, 2018).

Numa definição concreta e precisa, Massingham (2014), afirma que o conhecimento é entendido como um recurso de carácter intangível, dinâmico, renovável e adaptável a novas situações, e que, quando combinado com outros recursos da organização, cria e potencializa novas capacidades.

A partilha de conhecimento e a aprendizagem permeiam o ambiente organizacional de modelos de atuação, liderança, motivação, comprometimento e destreza, onde a colaboração, o feedback e a interação impulsionam o fluxo de conhecimento entre indivíduos e equipas. Os campeões do conhecimento aculturado e o suporte de tecnologia da informação colaborativa garantem que os fluxos de conhecimento não são inibidos pelas estruturas organizacionais e localizações geográficas distribuídas, mas fluam através das redes sociais e limites da organização (Sandhawalia & Dalcher, 2011).

De acordo com Matos e Lopes (2008), o conhecimento é a informação que ao ser usada pela mente humana permite a tomada de decisão em determinado contexto e a gestão do conhecimento organizacional, entendida como a “gestão do saber”, dentro da organização, utilizando novas tecnologias, passa pela capacidade que a organização tem para identificar e codificar conhecimento, estimular o seu desenvolvimento e facilitar a sua aplicação. No

entanto, as organizações sempre procuraram e valorizaram o conhecimento, a novidade está no reconhecimento de que o conhecimento é um ativo que é necessário gerir com a mesma atenção dedicada aos demais ativos.

## **Parte 2: Estudio empírico**

---



# Capítulo 3

---

## Enquadramento metodológico

### Sumário

- 3.1. Objeto de estudo, problema e objetivos de investigação**
- 3.2. Hipóteses de investigação**
- 3.3. Operacionalização das variáveis de investigação**
- 3.4. Modelo conceptual de investigação**
- 3.5. Tipologia de investigação**
- 3.6. Método de recolha de dados**
- 3.7. Procedimentos de recolha de dados**
- 3.8. Procedimento de análise de dados**
- 3.9. Caracterização da amostra**



## Capítulo 3 – Enquadramento metodológico

---

A revisão da literatura, exposta nos capítulos anteriores, tem como finalidade o enquadramento e contextualização do tema em reflexão. Após esta análise considera-se oportuno versar e fundamentar as escolhas metodológicas.

Neste âmbito, e de forma a proceder à escolha de medidas metodológicas adequadas, realizou-se um estudo detalhado dos conceitos, métodos e técnicas de investigação com base na temática desta dissertação.

Deste modo, este capítulo tem como propósito definir o problema em estudo e os objetivos da investigação, a formulação das questões, hipóteses de investigação e do modelo conceptual, descrição dos procedimentos de recolha e análise de dados e ainda a caracterização da amostra.

### 3.1. Objeto de estudo, problema e objetivos de investigação

Face à fundamentação teórica apresentada, e tendo por base o estudo pormenorizado do capital intelectual como fator de desempenho, nas start-ups portuguesas de atividades de comunicação e informação, esta investigação apresenta inúmeros fatores que exercem influência no desempenho das organizações.

A questão que predispôs este estudo foi entender como é que o capital intelectual exercia uma influência positiva no desempenho das organizações, nomeadamente nas start-ups. Neste contexto, espera-se que a presente análise venha a comprovar a existência de relações com influência positiva do capital intelectual no desempenho organizacional através do estudo de cada uma das quatro dimensões do *balanced scorecard*. Assim, a problemática do estudo prende-se em saber: “*Qual a influência do capital intelectual no desempenho das start-ups de comunicação e informação, em Portugal?*”.

Responder a esta questão é o objetivo principal da investigação, evidenciam-se os seguintes objetivos específicos:

- i. Identificar as variáveis que caracterizam a amostra em estudo, do ponto de vista pessoal, demográfico e contextual;
- ii. Analisar a dimensão do capital intelectual e as quatro dimensões do *balanced scorecard* (desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento);
- iii. Avaliar a relação entre capital intelectual e desempenho;
- iv. Validar os instrumentos de recolha de dados utilizados;
- v. Legitimar os resultados do modelo concetual proposto.

### 3.2. Hipóteses de investigação

Uma hipótese de investigação é um enunciado formal que prediz, a ou as relações esperadas entre duas ou mais variáveis, é uma resposta plausível para o problema de investigação (Fortin, 2009). Assim, para a realização do estudo foram elaboradas as seguintes hipóteses de investigação:

O capital intelectual está diretamente associado com os elementos intangíveis que resultam das atividades desenvolvidas pelas organizações para se adaptarem à nova realidade e para nela atuarem (Chen et al., 2005).

Segundo Bontis et al., (2000), o capital humano tem uma influência maior sobre a estruturação da empresa e o desenvolvimento do capital estrutural apresenta uma relação positiva com o desempenho dos negócios.

O capital intelectual influi no desempenho financeiro e no valor de mercado, assim como é um indicador de desempenho futuro (Chen et al., 2005).

Guerrini et al., (2014), comprovaram com o seu estudo a influência positiva entre desempenho financeiro e a presença de capital intelectual nas organizações.

Deste modo, obtém-se a primeira hipótese de investigação:

**Hipótese 1:** O capital intelectual influencia positivamente o desempenho financeiro.

Van der Meer-Kooistra e Zijlstra (2001) reconhecem que o conhecimento humano e a experiência são fulcrais, servem de base a outros elementos e que têm impacto no valor de uma empresa.

Stewart (1997) enfatiza a relação entre as capacidades dos funcionários e os clientes.

De acordo com Zeithaml e Bitner (1996), a qualidade percebida pelos clientes é o fator chave para a satisfação do cliente.

A melhoria no capital de processo leva à satisfação do cliente e ao aprimoramento das relações com o cliente. Assim, o capital de processo é, um elemento de capital intelectual líder, que afeta o elemento de capital do cliente, enquanto o elemento de capital do cliente, por sua vez, influencia o desempenho financeiro (Wang & Chang, 2005). Deste modo, formula-se a segunda hipótese de investigação:

**Hipótese 2:** O capital intelectual influencia positivamente os clientes.

Macintosh (1994) sugere que o desempenho ideal é alcançado quando se combinam as características de um sistema de controlo com as características organizacionais. Quando as organizações experimentam uma taxa rápida de avanço no conhecimento e frequentes mudanças de mercado, em vez de estruturas e sistemas mecanicistas dá-se facilmente uma troca de informações que lhes permite lidar com essas mudanças subtilmente (Burns & Stalker, 1961).

Surge assim a terceira hipótese de investigação:

**Hipótese 3:** O capital intelectual influencia positivamente os processos internos.

A aprendizagem organizacional visa manter e desenvolver a competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas (Dodgson, 1993).

Crê-se que a aprendizagem traz benefícios para a organização, tais como a adaptação à mudança, redução do stress, melhorias na tomada de decisão, aumento da eficiência no desempenho, diminuição dos erros organizacionais, ampliação do potencial de mudança de comportamentos e, aumento da eficácia da ação estratégica (Bastos et al., 2002).

Apresenta-se, por fim, a quarta hipótese de investigação:

**Hipótese 4:** O capital intelectual influencia positivamente a aprendizagem e crescimento.

### **3.3. Operacionalização das variáveis de investigação**

De acordo com Markoni e Lakatos (2005), a identificação das variáveis é uma fase imprescindível nos trabalhos de investigação, dado que é através da observação que se encontrarão respostas para as questões iniciais.

Tendo por base um estudo empírico quantitativo, tornou-se imprescindível a identificação e operacionalização das variáveis. Assim, foram identificadas cinco variáveis, atendendo ao problema e aos objetivos da investigação:

- i. Capital intelectual;
- ii. Desempenho financeiro;
- iii. Clientes;
- iv. Processos internos;
- v. Aprendizagem e crescimento.

### 3.4. Modelo conceptual de investigação

Uma vez confirmada a influência positiva da variável capital intelectual com as quatro dimensões do *balanced scorecard*, desempenho financeiro, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento (hipóteses de investigação, 1, 2, 3 e 4), a variável capital intelectual é a variável independente.

Conforme a formulação das hipóteses de investigação e a especificação das relações entre as variáveis, propõe-se o seguinte modelo conceptual de investigação.

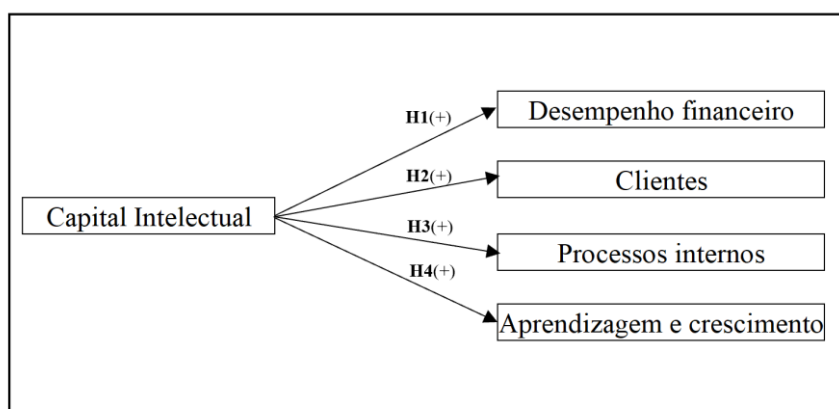


Figura 1: Modelo conceptual de investigação, integrando as variáveis, capital intelectual, desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Fonte: Elaboração própria

### 3.5. Tipologia de investigação

A presente investigação estabelece-se no âmbito do positivismo, tendo em conta que as hipóteses propostas podem ser testadas através de modelos matemáticos/estatísticos, enaltecendo a fiabilidade e a validade das conclusões, com base nos objetivos propostos (Casas Novas, 2008; Sousa, 2000).

Recorreu-se a uma metodologia empírico-formal, seguindo uma lógica de investigação preeminentemente hipotético-dedutiva, dado que numa primeira fase são elaboradas as hipóteses com base na teoria existente, depois testam-se as hipóteses com informação proveniente da observação dos fenómenos e, por fim faz-se uma reflexão crítica, apresentando a teoria à prova dos factos observados, protegendo-se, assim, da possibilidade de objeção (Casas Novas, 2008; Sousa, 2000).

Com o objetivo de descrever fenómenos e avaliar a grandeza e confiabilidade das relações entre eles (Polit & Hunger, 1995), a metodologia utilizada nesta investigação será de

natureza quantitativa, o que permitirá descrever, verificar relações entre variáveis e examinar as mudanças operadas na variável dependente após a manipulação da variável independente (Fortin, 2009).

De forma a alcançar os objetivos definidos e obter o maior número de respostas possível para as questões da investigação, utilizou-se o questionário, pois oferece a vantagem de generalizar os resultados para um universo, através de uma amostra da população.

### **3.6. Método de recolha de dados**

O instrumento de investigação utilizado, para a recolha de dados foi, o inquérito por questionário. Este foi considerado o método de recolha mais eficaz e eficiente, tendo em conta a dimensão da população em estudo.

O questionário foi disponibilizado online, através do envio de emails, para todas as empresas presentes na população em estudo, fornecida pela empresa Informa D&B.

O questionário foi estruturado em quatro partes:

A primeira, referente à caracterização pessoal do inquirido, questionando a idade, género, estado civil e habilitações; a segunda, visou a caracterização da empresa, relativamente à localização, ano de fundação, volume de vendas e tipo de direção; a terceira, focou-se no estudo do capital intelectual através da escala de Casas Novas (2008); e a quarta parte teve como propósito o estudo do desempenho, para o qual foi utilizado o BSC.

No que concerne ao capital intelectual optou-se pela escolha da escala de Casas Novas (2008). Esta é uma escala de *Likert* com 7 níveis (extremamente reduzido, reduzido, pouco reduzido, médio, pouco elevado, elevado, extremamente elevado). No questionário em estudo optou-se por adaptar esta escala utilizando somente 5 níveis (extremamente reduzido, reduzido, médio, elevado e extremamente elevado).

A escala utilizada apresenta dezanove variáveis, que se encontram agrupadas em três dimensões (capital humano, capital estrutural e capital relacional), como é apresentado na Tabela 4. A escolha desta escala, teve por base o facto de esta ter sido validada no contexto português. É de realçar que esta escala não foi validada no setor das start-ups, no entanto, não foi encontrada nenhuma escala que tivesse sido validada recentemente no contexto deste tipo de empresas em Portugal.

A escala do desempenho foi baseada e adaptada a partir do BSC, de Kaplan e Norton (1992), e tem como objetivo a comparação com as quatro dimensões deste modelo: desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Para fazer o estudo destas quatro perspetivas, foram utilizadas as dezanove questões presentes no estudo de Oliveira (2020), estas são classificadas por uma escala do tipo *Likert* com 5 níveis, como é apresentado na tabela 5.

A fim de medir a consistência interna e a confiabilidade das escalas escolhidas, utilizou-se o *Alpha de Cronbach (a)*, caracterizado por ser uma das medidas mais usadas, para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis, sendo definida por Malhotra (2019), como a correlação que se espera alcançar entre a escala usada e outras hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens e que meçam a mesma característica. A escala do *Alpha de Cronbach (a)*, varia entre 0 e 1, e considera um nível positivo de consistência, quando os valores se encontram no intervalo de 0.7 a 1 (Malhotra, 2019).

Vieira (2009) considera a confiabilidade da escala se tiver um valor do *Alpha de Cronbach (a)*:

Menor que 0.5 é inaceitável;

Entre 0.5-0.6 é pobre;

Entre 0.6-0.7 é questionável;

Entre 0.7-0.8 é aceitável;

Entre 0.8-0.9 é bom;

Maior do que 0.9 é excelente.

**Tabela 4**  
Dimensões, Itens e Alpha de Cronbach do capital intelectual

Dimensão	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
<b>Capital Humano</b>	Questão 1	0.790
	Questão 11	
	Questão 12	
	Questão 14	
	Questão 15	
	Questão 16	
	Questão 17	
<b>Capital Estrutural</b>	Questão 2	0.872
	Questão 4	
	Questão 5	
	Questão 7	
	Questão 10	
	Questão 13	
	Questão 18	
<b>Capital Relacional</b>	Questão 3	0.705
	Questão 6	
	Questão 8	
	Questão 9	
	Questão 19	

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 5**  
Dimensões, Itens e Alpha de Cronbach do desempenho

Dimensão	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
<b>Desempenho Financeiro</b>	Questão 29	0.844
	Questão 30	
	Questão 31	
	Questão 32	
	Questão 33	
<b>Clientes</b>	Questão 34	0.698
	Questão 35	
	Questão 36	
	Questão 37	
	Questão 38	
<b>Processos internos</b>	Questão 39	0.736
	Questão 40	
	Questão 41	
	Questão 42	
<b>Aprendizagem e crescimento</b>	Questão 43	0.801
	Questão 44	
	Questão 45	
	Questão 46	
	Questão 47	

Fonte: Elaboração própria

O teste de *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ) denotou relativamente ao capital intelectual que as dimensões capital humano ( $\alpha=0.790$ ) e capital relacional ( $\alpha=0.705$ ) apresentam um valor de consistência interna e fiabilidade aceitável, enquanto a dimensão de capital estrutural ( $\alpha=0.872$ ) é boa. No caso do desempenho, as dimensões desempenho financeiro ( $\alpha=0.844$ ) e aprendizagem e crescimento ( $\alpha=0.801$ ) exibem um valor de consistência interna e fiabilidade boa, processos internos ( $\alpha=0.736$ ) considera-se aceitável e a dimensão clientes ( $\alpha=0.698$ ) é questionável.

### **3.7. Procedimentos de recolha de dados**

Com base na revisão da literatura efetuada ao longo deste estudo e na identificação adequada das escalas de avaliação, procedeu-se inicialmente à elaboração do instrumento de investigação. De seguida realizou-se a recolha de dados. Esta foi efetuada através da plataforma google forms, tendo sido enviados 1290 questionários, tendo respondido ao mesmo 100 empresas (respostas obtidas entre o dia 14 de setembro de 2020 e 16 de novembro de 2020), o que equivale a uma taxa de resposta de 7.75%. Todas as respostas foram consideradas válidas.

### **3.8. Procedimentos de análise de dados**

Considerando o objetivo do estudo proposto, efetuou-se a análise das estatísticas descritivas das variáveis que integram o estudo, procedeu-se à validação das escalas utilizadas e foi realizada a avaliação do ajustamento do modelo conceptual proposto.

O nível de significância utilizado na investigação é de 0,05.

A análise dos dados foi realizada de acordo com as técnicas da estatística descritiva e regressão linear simples, tendo sido utilizado o Software IBM SPSS, versão 26.

Maroco (2003), define como “Análise de Regressão” um conjunto vasto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e predizer o valor de uma ou mais variáveis dependentes (ou de resposta) a partir de um conjunto de variáveis independentes (ou predictoras). Deste modo, a análise de regressão estuda a relação entre uma variável dependente,  $Y$ , e uma ou mais variáveis independentes,  $X$ , ( $X_1, X_2, \dots, X_p$ ). Quando se considera somente uma variável independente estamos perante uma regressão linear simples, no caso, de existirem duas ou mais variáveis, a análise designa-se como regressão múltipla.

A correlação, que mede o grau de associação entre as duas variáveis é utilizada para prever a variável dependente ( $Y$ ), e quanto maior esta for, melhor será essa previsão, consequentemente quanto menor for, maior será a margem de erro.

O modelo de investigação apenas será adequado se todos os pressupostos forem validados.

### **3.9. Caracterização da amostra**

No que concerne à idade dos inquiridos, pode-se constatar com base na tabela 6, “Inquiridos por idade”, que dos 100 inquiridos, 10 têm idades compreendidas entre 18 e 30 anos, o que corresponde a 10.00% da amostra; 33 têm idades compreendidas entre 31 e 40 anos,

o que corresponde a 33.00% da amostra; 45 têm idades compreendidas entre 41 e 50 anos, o que corresponde a 45.00% da amostra; 11 têm idades compreendidas entre 51 e 60 anos, o que corresponde a 11.00% da amostra e 1 tem idade compreendida entre 61 e 70 anos, o que corresponde a 1.00% da amostra.

**Tabela 6**  
Inquiridos por idade

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida	Frequência relativa acumulativa
18 a 30	10	10.0%	10.0%	10.0%
31 a 40	33	33.0%	33.0%	43.0%
41 a 50	45	45.0%	45.0%	88.0%
51 a 60	11	11.0%	11.0%	99.0%
61 a 70	1	1.0%	1.0%	100.0%
Total	100	100.0%	100.0%	

Fonte: Elaboração própria

A amostra é composta por 100 responsáveis pelos órgãos de gestão das empresas em estudo, o que equivale a 7.75% da população. Dos 100 inquiridos, 80 são do sexo masculino, o que equivale a 80.0% da amostra e 20 são do sexo feminino o que equivale a 20.0% da amostra, como é possível verificar através da tabela 7.

**Tabela 7**  
Inquiridos por género

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida	Frequência relativa acumulativa
Masculino	80	80.0%	80.0%	80.0%
Feminino	20	20.0%	20.0%	20.0%
Total	100	100.0%	100.0%	

Fonte: Elaboração própria

A tabela 8 apresenta o estado civil dos inquiridos, observa-se que 28 dos inquiridos são solteiros, o que perfaz 28.0% da amostra, 51 são casados, o que perfaz 51.0% da amostra, 12 são divorciados, o que perfaz 12.0% da amostra e 9 estão numa união de facto, o que perfaz 9.0% da amostra.

**Tabela 8**  
Inquiridos por estado civil

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida	Frequência relativa acumulativa
Solteiro (a)	28	28.0%	28.0%	28.0%
Casado (a)	51	51.0%	51.0%	79.0%
Divorciado (a)	12	12.0%	12.0%	91.0%
União de facto	9	9.0%	9.0%	100.0%
Total	100	100.0%	100.0%	

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 9 tem-se o grau de habilitação dos inquiridos, observa-se que, dos 100 inquiridos, 1 tem o segundo ciclo o que corresponde a 1.0% da amostra; 1 tem o terceiro ciclo, o que corresponde a 1.0% da amostra; 12 têm o ensino secundário, o que corresponde a 12.0% da amostra; 54 têm licenciatura, o que corresponde a 54.0% da amostra; 28 têm mestrado, o que corresponde a 28.0% da amostra e 4 têm doutoramento o que corresponde a 4.0% da amostra.

**Tabela 9**  
Inquiridos por grau de habilitação

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida	Frequência relativa acumulativa
2º Ciclo	1	1.0%	1.0%	1.0%
3º Ciclo	1	1.0%	1.0%	2.0%
Secundário	12	12.0%	12.0%	14.0%
Licenciatura	54	54.0%	54.0%	68.0%
Mestrado	28	28.0%	28.0%	96.0%
Doutoramento	4	4.0%	4.0%	100%
Total	100	100.0%	100.0%	

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 10 é apresentado o número de empresas inquiridas, considerando a sua localização. Conclui-se que as 100 empresas inquiridas encontram-se localizadas: 46 no distrito de Lisboa, o que corresponde a 46.0% da amostra; 20 no distrito de Porto, o que corresponde a 20.0% da amostra; 5 no distrito de Braga, o que corresponde a 5.0% da amostra; 4 no distrito de Setúbal, o que corresponde a 4.0% da amostra; 3 nos distritos de Coimbra, Faro e Santarém,

o corresponde a 3.0% da amostra, cada um; 2 nos Açores, Aveiro, Madeira e Vila Real, o que corresponde a 2.0% da amostra, cada um e 1 nos distritos de Castelo Branco, Viana do Castelo e Viseu, o que corresponde a 1.0% da amostra, cada um.

**Tabela 10**  
Empresas inquiridas por distrito

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida	Frequência relativa acumulativa
Lisboa	46	46.0%	46.0%	46.0%
Porto	20	20.0%	20.0%	66.0%
Açores	2	2.0%	2.0%	68.0%
Aveiro	2	2.0%	2.0%	70.0%
Braga	5	5.0%	5.0%	75.0%
Castelo Branco	1	1.0%	1.0%	76.0%
Coimbra	3	3.0%	3.0%	79.0%
Faro	3	3.0%	3.0%	82.0%
Madeira	2	2.0%	2.0%	84.0%
Leiria	5	5.0%	5.0%	89.0%
Santarém	3	3.0%	3.0%	92.0%
Setúbal	4	4.0%	4.0%	96.0%
Viana do Castelo	1	1.0%	1.0%	97.0%
Vila Real	2	2.0%	2.0%	99.0%
Viseu	1	1.0%	1.0%	100.0%
Total	100	100.0%	100.0%	

Fonte: Elaboração própria

A tabela 11 apresenta o número de trabalhadores que constavam no ano de 2019 nas empresas inquiridas. Observando a tabela de frequência, podemos concluir que em 76 das empresas inquiridas, em 2019, tinham um número inferior a 10 colaboradores, o que corresponde a 76.0% da amostra; em 21 trabalhavam entre 10 a 49 colaboradores, o que corresponde a 21.0% da amostra e em 3 das empresas inquiridas trabalhavam entre 50 a 249 colaboradores, o que corresponde a 3.0% da amostra.

**Tabela 11**  
Número de trabalhadores (2019)

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida	Frequência relativa acumulativa
Inferior a 10	76	76.0%	76.0%	76.0%
Entre 10 e 49	21	21.0%	21.0%	97.0%
Entre 50 e 249	3	3.0%	3.0%	100.0%
Total	100	100.0%	100.0%	

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 12 é apresentado o número de empresas inquiridas, considerando o seu volume de vendas, em 2019. Observando a tabela de frequências, podemos inferir que, das 100 empresas inquiridas: 76 apresentam um volume de vendas, que varia entre 0 – 500 000 €, o que corresponde a 76.0% da amostra; 11 apresentam um volume de vendas, que varia entre 500 001 € – 1 000 000 €, o que corresponde a 11.0% da amostra; 9 um volume de vendas, que varia entre 1 000 001 € – 5 000 000 €, o que corresponde a 9.0% da amostra e 4 um volume de vendas superior a 5 000 000 €, o que corresponde a 4.0% da amostra.

**Tabela 12**  
Empresas inquiridas por volume de vendas

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida	Frequência relativa acumulativa
0 – 500 000€	76	76.0%	76.0%	76.0%
500 001€ - 1 000 000€	11	11.0%	11.0%	87.0%
1 000 001€ - 5 000 000€	9	9.0%	9.0%	96.0%
Mais de 5 000 000€	4	4.0%	4.0%	100.0%
Total	100	100.0%	100.0%	

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 13 é apresentado o número de empresas inquiridas, tendo em conta o tipo de direção. Das 100 empresas inquiridas, 88 são dirigidas pelo Gerente/Administrador, o que corresponde a 88.0% da amostra; 8 por uma Direção independente, o que corresponde a 8.0% da amostra e 4 por outro tipo de direção, o que corresponde a 4.0% da amostra.

**Tabela 13**  
Empresas inquiridas por tipo de direção

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência relativa válida	Frequência relativa acumulativa
Gerente/Administrador	88	88.0%	88.0%	88.0%
Direção independente	8	8.0%	8.0%	96.0%
Outra	4	4.0%	4.0%	100.0%
Total	100	100.0%	100.0%	

Fonte: Elaboração própria



# Capítulo 4

---

## Apresentação dos resultados

### Sumário

**4.1. Estatísticas descritivas**

**4.2. Correlações entre as dimensões**

**4.3. Regressão linear simples**

**4.3.1 Validação de hipóteses**



## Capítulo 4 – Apresentação dos resultados

---

Após a abordagem das principais questões metodológicas, particularmente, do problema de investigação, objetivos, formulação de hipóteses, método de recolha e análise de dados, e ainda caracterização da amostra, reúnem-se as condições necessárias para a apresentação dos resultados, pretendendo a confirmação das hipóteses formuladas. Esta apresentação é efetuada através da organização e sistematização de tabelas e gráficos, de forma a permitir uma leitura clara e objetiva e assim facilitar a sua análise. Neste capítulo, as fontes das tabelas e gráficos são de elaboração própria, em razão dos dados terem sido obtidos através do método de recolha apresentado anteriormente.

Primeiramente, foi realizada uma análise das estatísticas descritivas para cada uma das variáveis, relacionadas com o capital intelectual e as quatro dimensões do BSC.

Em seguida, é apresentada a regressão linear simples, de forma a obter uma previsão do comportamento de uma variável quantitativa, a partir de uma variável de natureza/intervalo ou rácio.

À posteriori, procedeu-se à construção de um modelo de seleção automática das variáveis independentes, em que se verifica para cada uma das variáveis dependentes qual a variável independente que é mais significativa.

Por fim, fez-se a avaliação do ajustamento do modelo.

## **4.1. Estatísticas descritivas**

### **Dimensão capital humano**

Com base na revisão da literatura, a dimensão capital intelectual encontra-se dividida em três subdimensões, capital humano, capital estrutural e capital relacional, consideradas para medir este constructo.

Observando a tabela 14, é possível concluir que, na generalidade, a dimensão capital humano está fortemente implementada nas empresas, uma vez que o nível “elevado” foi o que obteve percentagens mais significativas em todas as variáveis.

A variável motivação e satisfação dos colaboradores foi a que sobressaiu mais tendo somado um total de 91.00% das respostas em nível elevado e extremamente elevado. A variável programas de formação contínua dos colaboradores foi a que apresentou o número mais reduzido de respostas, nos níveis elevado e extremamente elevado, tendo totalizado um valor inferior a 50.00% (43.00%) para a amostra.

**Tabela 14**  
Dimensão do capital humano

	Ext. reduzido		Reduzido		Médio		Elevado		Ext. elevado	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Motivação e satisfação dos colaboradores	0	0.0	1	1.0	8	8.0	61	61.0	30
Eficiência dos colaboradores	0	0.0	4	4.0	19	19.0	54	54.0	23	23.0
Programas de formação contínua dos colaboradores	5	5.0	16	16.0	36	36.0	31	31.0	12	12.0
Participação dos empregados no governo da organização e processo de tomada de decisão	3	3.0	7	7.0	19	19.0	47	47.0	24	24.0
Capacidade para aprender com decisões e factos passados e de fazer uso dessa informação na atividade corrente da organização	0	0.0	2	2.0	15	15.0	52	52.0	31	31.0
Competência técnica dos recursos humanos	0	0.0	2	2.0	11	11.0	54	54.0	33	33.0
Participação dos colaboradores nos processos de inovação	0	0.0	3	3.0	14	14.0	48	48.0	35	35.0

Fonte: Elaboração própria

### Dimensão capital estrutural

De acordo com a tabela 15, podemos concluir que a dimensão capital estrutural tem impacto significativo nas organizações, uma vez que, os níveis com maior taxa de resposta são elevado e extremamente elevado.

As dimensões, sistemas e processos, e cultura e atmosfera organizacional sustentadora obtiveram percentagens com valores superiores a 50.00% (57.00% e 54.00%) na categoria elevado, respetivamente. Ainda assim a dimensão que totalizou a percentagem superior (83.00%) nos níveis elevado, foi a fluidez na comunicação. Considera-se que a variável menos significativa é a eficiência dos sistemas de informação, com uma percentagem somada nos níveis elevado de 78.00%.

**Tabela 15**  
Dimensão do capital estrutural

	Ext. reduzido		Reduzido		Médio		Elevado		Ext. elevado	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Sistemas e processos que promovam o desenvolvimento, suportem e materializem as soluções inovadoras	1	1.0	4	4.0	19	19.0	57	57.0	19
Rotinas de partilha de conhecimentos	0	0.0	5	5.0	15	15.0	46	46.0	34	34.0
Eficiência dos sistemas de informação (facilidade no acesso à informação; informação apropriada, relevante e atempada)	0	0.0	4	4.0	18	18.0	39	39.0	39	39.0
Capacidade para identificar, avaliar e aproveitar o potencial de complementaridades dos recursos (humanos, materiais, conhecimento) e capacidades (individuais e coletivas)	0	0.0	2	2.0	19	19.0	45	45.0	34	34.0
Cultura e atmosfera organizacional sustentadora	0	0.0	4	4.0	14	14.0	54	54.0	28	28.0
Desburocratização e simplicidade de procedimentos	1	1.0	6	6.0	15	15.0	34	34.0	44	44.0
Fluidez na comunicação entre os vários níveis decisórios	2	2.0	6	6.0	9	9.0	42	42.0	41	41.0

Fonte: Elaboração própria

### Dimensão capital relacional

A tabela 16 demonstra que efetivamente o capital relacional está presente nas organizações. De entre as variáveis apresentadas, a que mais se destaca positivamente, com um valor somatório, dos níveis elevado e extremamente elevado, de 91.00%, são os relacionamentos duradouros. Destaca-se ainda a variável desenvolvimento e manutenção das relações internas, com um valor somatório de 83.00%.

A dimensão menos desenvolvida nas empresas é a capacidade de interpretar e assimilar informação, tendo obtido uma percentagem somada de 73.00%.

**Tabela 16**  
Dimensão do capital relacional

	Ext. reduzido		Reduzido		Médio		Elevado		Ext. elevado	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Desenvolvimento e manutenção das relações internas entre os indivíduos, grupos e equipas de trabalho	0	0.0	3	3.0	14	14.0	45	45.0	38	38.0
Capacidades para fazer passar para o exterior uma imagem corporativa forte, consubstanciada na eficiência, na focalização no cliente e demais partes interessadas na organização	0	0.0	5	5.0	19	19.0	55	55.0	21	21.0
Capacidade para interpretar e assimilar informação externa relevante e fazer uso da mesma nas atividades correntes	0	0.0	2	2.0	25	25.0	52	52.0	21	21.0
Capacidade para lidar com a pressão do ambiente externo e realizar as adaptações necessárias à reposição dos equilíbrios internos	0	0.0	2	2.0	19	19.0	49	49.0	30	30.0
Relacionamentos duradouros com clientes, fornecedores e outras entidades externas consideradas chave para o sucesso, capacidade de aprender com esses relacionamentos e de fazer uso dessa aprendizagem a favor da organização	0	0.0	2	2.0	7	7.0	49	49.0	42	42.0

Fonte: Elaboração própria

### Dimensão desempenho financeiro

De acordo com a tabela 17, podemos afirmar que, nas variáveis faturação, retorno sobre o património e capacidade de pagamento de contas houve um aumento significativo, dado que a percentagem somada de aumento é superior a 50.00%.

As variáveis, margem bruta de vendas e margem líquida sobre as vendas apesar de terem aumentado, os seus valores foram inferiores a 50.00% (49.00% e 46.00%).

**Tabela 17**  
Dimensão do desempenho financeiro

	Diminui muito		Diminui		Manteve-se		Aumentou		Aumentou muito	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
A faturação nos últimos dois anos	0	0.0	10	10.0	29	29.0	46	46.0	15	15.0
O retorno sobre o património investido pela empresa	2	2.0	11	11.0	32	32.0	41	41.0	14	14.0
A margem bruta das vendas (% do lucro bruto sobre as vendas)	1	1.0	11	11.0	39	39.0	41	41.0	8	8.0
A margem líquida sobre as vendas (de lucro líquido sobre as vendas)	2	2.0	12	12.0	40	40.0	39	39.0	7	7.0
Capacidade de pagamento das contas à data de vencimento	0	0.0	7	7.0	19	19.0	22	22.0	52	52.0

Fonte: Elaboração própria

### Dimensão clientes

A tabela 18 referente à dimensão clientes, permite-nos concluir que, em 4 das suas 5 variáveis houve efetivamente um aumento significativo, dado que a percentagem obtida é superior a 50.00%, para a amostra. A variável criação e lançamento de novos produtos somou apenas um total de 43.00%. Relativamente à percentagem de diminuição, esta não ultrapassa os 19.00%, para a amostra. Quanto à percentagem de manutenção, para todas as dimensões dos clientes, esta não ultrapassa os 38.00%, para a amostra.

**Tabela 18**  
Dimensão dos clientes

	Diminui muito		Diminui		Manteve-se		Aumentou		Aumentou muito	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Taxa de fidelização de clientes	0	0.0	6	6.0	25	25.0	38	38.0	31	31.0
Quantidade de clientes conquistados	2	2.0	14	14.0	24	24.0	43	43.0	17	17.0
Criação e lançamento de novos produtos	8	8.0	11	11.0	38	38.0	28	28.0	15	15.0
Nível de satisfação dos clientes	0	0.0	1	1.0	15	15.0	55	55.0	29	29.0
Participação no mercado	1	1.0	7	7.0	37	37.0	47	47.0	8	8.0

Fonte: Elaboração própria

### Dimensão processos internos

De acordo com a tabela 19, podemos concluir que, apenas se verifica um aumento significativo para as variáveis, controlo da qualidade e logística dos processos de produção e entrega, dado que a percentagem de aumento destas é superior a 50.00%, para a amostra.

Quanto à percentagem de diminuição, para todas as dimensões dos processos internos, esta não ultrapassa os 15.00%, para a amostra. Em relação à percentagem de manutenção, o valor não ultrapassa os 41.00%, em todas as dimensões dos processos internos.

**Tabela 19**  
Dimensão dos processos internos

	Diminui muito		Diminui		Manteve-se		Aumentou		Aumentou muito	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
O valor do investimento em investigação e desenvolvimento	4	4.0	11	11.0	39	39.0	36	36.0	10	10.0
A quantidade de inovações em todas as áreas da empresa	4	4.0	8	8.0	41	41.0	39	39.0	8	8.0
O controlo de qualidade para com os clientes	2	2.0	5	5.0	37	37.0	44	44.0	12	12.0
A logística dos processos de produção e a entrega dos produtos	2	2.0	3	3.0	28	28.0	55	55.0	12	12.0

Fonte: Elaboração própria

### Dimensão aprendizagem e crescimento

A tabela 20, permite concluir que, apenas as variáveis, captação de sugestões e avaliação de competências individuais sofreram um aumento considerável, com uma percentagem superior a 50.00%, para a amostra. Quanto à percentagem de manutenção, esta atingiu para a dimensão de aprendizagem e crescimento, valores significativos, acima dos 50.00%, em 3 das suas variáveis: número de horas de formação interna e externa financiada pela empresa, número de horas de formação externa feita por iniciativa dos próprios funcionários e número de incentivos concedidos aos funcionários. No que concerne à percentagem de diminuição para a dimensão de aprendizagem e crescimento, esta não ultrapassa os 25.00%, para a amostra.

**Tabela 20**  
Dimensão aprendizagem e crescimento

	Diminui muito		Diminui		Manteve-se		Aumentou		Aumentou muito	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Nº de horas de formação interna e externa financiada pela empresa	10	10.0	9	9.0	52	52.0	22	22.0	7
Nº de horas de formação externa feita por iniciativa dos próprios colaboradores	13	13.0	12	12.0	53	53.0	17	17.0	5	5.0
Nº de incentivos concedidos aos colaboradores	2	2.0	9	9.0	56	56.0	28	28.0	5	5.0
A captação de sugestões de clientes e colaboradores	1	1.0	5	5.0	35	35.0	44	44.0	15	15.0
A avaliação das competências individuais	3	3.0	4	4.0	36	36.0	42	42.0	15	15.0

Fonte: Elaboração própria

## 4.2. Correlações entre as dimensões

O coeficiente de correlação amostral de Pearson ( $r$ ), é uma medida da direção e grau com que duas variáveis, de tipo quantitativo, se associam linearmente (Martins, 2014).

De acordo com Martins (2014), o coeficiente de correlação  $r$  assenta nas seguintes propriedades: situa-se no intervalo entre -1 e 1; quanto maior for o valor de  $r$ , em módulo, maior será o grau de associação entre as variáveis; um valor de  $r$  positivo indica uma associação positiva entre as duas variáveis, isto é, quando o valor de uma das variáveis aumenta a tendência é que o valor da outra variável também sofra um aumento. No caso de o valor de  $r$  ser negativo, este indica uma associação negativa entre as duas variáveis, ou seja, quando os valores de uma variável aumentam, a tendência é que os valores da outra variável diminuam; e por fim, o coeficiente de correlação não é uma medida resistente, podendo assim ser influenciado pela existência nos dados de alguns valores estranhos ou *outliers*.

Quando o valor de correlação é menor que 0.2, a associação linear é muito baixa; quando se situa entre 0.2 e 0.39, é considerada baixa; entre 0.4 e 0.69 é moderada; entre 0.7 e 0.89 é alta e entre 0.9 e 1 é muito alta (Malhotra, 2019).

A tabela 21, evidencia a média e o desvio padrão relativas às dimensões relacionadas com o capital intelectual e com o desempenho, e a síntese das correlações existentes entre si.

Relativamente à média, e tendo em consideração a escala de *Likert* de 5 níveis, conclui-se que as dimensões têm a seguintes médias: capital humano (M=3.96), capital estrutural (M=4.08), capital relacional (M=4.08), desempenho financeiro (M=3.64), clientes (M=3.70), processos internos (M=3.52), e aprendizagem e crescimento (M=3.30). O desvio padrão das variáveis apresentadas tem valores baixos, assim pode considerar-se, que não existe dispersão de dados relativamente à média.

Fazendo a análise da associação linear, relativamente às dimensões, conclui-se que estas apresentam todas associações significativas positivas. Verifica-se uma associação significativa positiva entre a dimensão capital humano com as dimensões do desempenho financeiro ( $r=0.532$ ), clientes ( $r=0.470$ ), processos internos ( $r=0.527$ ) e aprendizagem e crescimento ( $r=0.337$ ). O capital estrutural tem associação significativa positiva com as dimensões do desempenho financeiro ( $r=0.568$ ), clientes ( $r=0.428$ ), processos internos ( $r=0.516$ ) e aprendizagem e crescimento ( $r=0.345$ ). Também o capital relacional apresenta uma associação significativa positiva com as dimensões do desempenho financeiro ( $r=0.521$ ), clientes ( $r=0.503$ ), processos internos ( $r=0.491$ ) e aprendizagem e crescimento ( $r=0.247$ ).

**Tabela 21**

Média, desvio padrão e matriz de correlação das dimensões entre todas as dimensões

Dimensões	<i>M</i>	$\sigma$	1	2	3	4	5	6	7
1.Capital humano	3.96	0.54	1						
2.Capital estrutural	4.08	0.38	0.853**	1					
3.Capital relacional	4.08	0.51	0.746**	0.821**	1				
4.Desempenho financeiro	3.64	0.70	0.532**	0.568**	0.521**	1			
5.Clientes	3.70	0.61	0.470**	0.428**	0.503**	0.463**	1		
6.Processos internos	3.52	0.65	0.527**	0.516**	0.491**	0.387**	0.454**	1	
7.Aprendizagem e crescimento	3.30	0.67	0.337**	0.345**	0.247**	0.308**	0.509**	0.509**	1

Fonte: Elaboração própria

### 4.3. Regressão linear simples

A regressão é um modelo estatístico usado para prever o comportamento de uma variável quantitativa (variável dependente ou Y), a partir de uma variável de natureza/intervalo ou rácio (variáveis independentes ou X) (Pestana e Gageiro, 2014). Este modelo tem como objetivo verificar e analisar como o valor esperado de resposta, é afetado consoante a alteração das condições que interagem com a variável dependente, Y.

A variável independente, X, deverá fornecer informação sobre o comportamento da variável dependente, Y. Assim quanto maior for a correlação entre X e Y, melhor é a previsão; consequentemente, quanto menor for a correlação maior é a margem de erro na previsão.

É importante ainda referir que quando estamos perante uma variável X, a regressão é considerada linear simples, sempre que o modelo apresente mais do que uma variável X, temos uma regressão linear múltipla.

Pestana e Gageiro (2014), apresentam a seguinte fórmula explicativa do modelo de regressão linear simples:

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + \varepsilon_i$$

Em que:

$i=1,2,3\dots n$

Y= variável dependente

X= variável independente

$\alpha$ = constante ou valor médio de Y quando X é zero

$\beta_0$ = inclinação da reta no valor médio de Y associado ao aumento unitário de X

$\varepsilon_i$ = variável aleatória residual (descreve os efeitos em Y, não explicados por X)

Pretende-se, através do modelo de regressão linear simples, testar as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 1:** O capital intelectual (variável independente-X) influencia positivamente o desempenho financeiro (variável dependente-Y).
- **Hipótese 2:** O capital intelectual (variável independente-X) influencia positivamente os clientes (variável dependente-Y).
- **Hipótese 3:** O capital intelectual (variável independente-X) influencia positivamente os processos internos (variável dependente-Y).
- **Hipótese 4:** O capital intelectual (variável independente-X) influencia positivamente a aprendizagem e o crescimento (variável dependente-Y).

No sentido de determinar se o modelo é globalmente significativo, realizou-se um teste de significância do coeficiente de determinação (teste F), que outorga se o modelo de regressão linear simples de cada uma das hipóteses é globalmente significativo, como se pode observar nas tabelas 22, 23, 24 e 25.

**Tabela 22**  
Quadro Anova-teste F da Hipótese 1

Modelo	F	$\rho$
<b><u>Hipótese 1</u></b>		
Variável dependente: Desempenho financeiro	16,293	0,000
Variável independente: Capital Intelectual		

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 23**  
Quadro Anova-teste F da Hipótese 2

Modelo	F	$\rho$
<b><u>Hipótese 2</u></b>		
Variável dependente: Clientes	12,457	0,000
Variável independente: Capital Intelectual		

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 24**  
Quadro Anova-teste F da Hipótese 3

Modelo	F	$\rho$
<b><u>Hipótese 3</u></b>		
Variável dependente: Processos internos	13,888	0,000
Variável independente: Capital Intelectual		

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 25**  
Quadro Anova-teste F da Hipótese 4

Modelo	F	$\rho$
<b><u>Hipótese 4</u></b>		
Variável dependente: Aprendizagem e crescimento	4,849	0,003
Variável independente: Capital Intelectual		

Fonte: Elaboração própria

Conclui-se, com base no teste F à significância global do modelo, que as hipóteses são validadas, uma vez que todas apresentam um valor de  $\rho$ -value, inferior a 0.05 (5.00%), assim exclui-se a hipótese de não existirem variáveis independentes significantes para o modelo (Malhotra, 2019), no que respeita às hipóteses 1, 2, 3 e 4.

Posteriormente, procedeu-se ao apuramento dos coeficientes de determinação, o coeficiente de determinação ( $r^2$ ) e o coeficiente de determinação ajustado ( $r^2$  ajustado), através das tabelas 26, 27, 28 e 29.

De acordo com Pestana e Gageiro (2014), o coeficiente de determinação ( $r^2$ ) mede a percentagem explicada pelo modelo e o coeficiente de determinação ajustado ( $r^2$  ajustado) designa o ajustamento do coeficiente ao número de variáveis independentes a ao tamanho da amostra. Foi ainda realizado, o teste de significância estatística de cada uma das variáveis em estudo (tabelas 26, 27, 28 e 29), com vista a confirmar ou rejeitar as hipóteses formuladas. Sustenta-se a hipótese quando o valor de significância da relação entre as duas variáveis é inferior a 0.05 e quando o sinal do coeficiente da variável se encontra de acordo com o enunciado na hipótese de investigação.

O coeficiente de determinação referente às hipóteses 1, 2, 3 e 4, indica que, respetivamente, 34.00% (0.337), 28.00% (0.280), 30.00% (0.303) e 12.00% (0.119) da variação que sucede na variável independente capital intelectual é clarificada pelas variáveis incluídas no modelo. No que respeita ao seu coeficiente de determinação ajustado, para as hipóteses 1, 2, 3 e 4, este é, respetivamente, 32.00% (0.317), 26.00% (0.258), 28.00% (0.281) e 11.00% (0.110).

**Tabela 26**  
Regressão linear simples - Coeficientes de determinação H1

Variáveis	$\beta$	t	Sig.	$R^2$	$R^2$ Ajustado	Durbin- Watson
Constante		1.202	0.232			
Capital Humano	0.151	0.937	0.351			
H1 Capital Estrutural	0.319	1.701	0.902	0.337	0.317	2.227
Capital Relacional	0.146	0.989	0.325			
Variável dependente: desempenho financeiro						

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela 26, é possível aferir, através dos valores de significância relativos à hipótese 1 (Y-dimensão desempenho financeiro vs X- capital intelectual), que nenhuma das suas variáveis independentes, capital humano ( $p=0.351$ ), capital estrutural ( $p=0.902$ ) e capital relacional ( $p=0.325$ ) são estatisticamente significativas, dado que os seus valores de significância são muito superiores a 0.05 ( $p>0.05$ ).

**Tabela 27**  
Regressão linear simples - Coeficientes de determinação H2

	Variáveis	$\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Durbin- Watson
	Constante		2.091	0.039			
	Capital Humano	0.315	1.880	0.063			
H2	Capital Estrutural	-1.87	-9.56	0.341	0.280	0.258	1.893
	Capital Relacional	0.422	2.744	0.007			
Variável dependente: clientes							

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela 27, é possível aferir, através dos valores de significância relativos à hipótese 2 (Y-dimensão clientes vs X- capital intelectual), que apenas a variável independente capital relacional ( $p=0.007$ ) é estatisticamente significativa, dado que o seu valor de significância é inferior a 0.05 ( $p<0.05$ ). As dimensões capital humano ( $p=0.063$ ) e capital estrutural ( $p=0.341$ ) não são estatisticamente significativas, dado que os seus valores de significância são superiores a 0.05 ( $p>0.05$ ).

**Tabela 28**  
Regressão linear simples - Coeficientes de determinação H3

	Variáveis	$\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Durbin- Watson
	Constante		1.489	0.140			
	Capital Humano	0.289	1.748	0.084			
H3	Capital Estrutural	0.135	0.699	0.486	0.303	0.281	2.268
	Capital Relacional	0.165	1.091	0.278			
Variável dependente: processos internos							

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela 28, é possível aferir, através dos valores de significância relativos à hipótese 3 (Y-dimensão processos internos vs X- capital intelectual), que nenhuma das suas variáveis independentes, capital humano ( $p=0.084$ ), capital estrutural ( $p=0.486$ ) e capital relacional ( $p=0.278$ ) são estatisticamente significativas, dado que os seus valores de significância são muito superiores a 0.05 ( $p>0.05$ ).

**Tabela 29**  
Regressão linear simples - Coeficientes de determinação H4

Variáveis	$\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Durbin- Watson
Constante		3.331	0.001			
Capital Humano	0.182	0.989	0.325			
H4 Capital Estrutural	0.302	1.404	0.164	0.119	0.110	2.253
Capital Relacional	-0.137	-8.11	0.419			
Variável dependente: aprendizagem e crescimento						

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela 29, é possível aferir, através dos valores de significância relativos à hipótese 4 (Y-dimensão aprendizagem e crescimento vs X- capital intelectual), que nenhuma das suas variáveis independentes, capital humano ( $p=0.325$ ), capital estrutural ( $p=0.164$ ) e capital relacional ( $p=0.419$ ) são estatisticamente significativas, dado que os seus valores de significância são muito superiores a 0.05 ( $p>0.05$ ).

Na análise de regressão simples efetuada foi estudado o efeito das três dimensões do capital intelectual sobre cada uma das variáveis dependentes da escala do BSC. Desta análise resulta que apenas se verifica uma relação significativa para as dimensões do capital intelectual. Assim, de forma, a obter resultados mais credíveis e perceber quais as variáveis independentes do capital intelectual que influenciam verdadeiramente as variáveis dependentes desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, procedeu-se à construção de um modelo com a seleção automática das variáveis independentes, em que se verifica sempre uma dimensão do capital intelectual significativa para explicar a respetiva variável dependente.

### 4.3.1 Validação de hipóteses

O modelo de seleção automática das variáveis dependentes, gerou novos coeficientes de determinação para as hipóteses 1, 2, 3 e 4, sendo respetivamente, 32.00% (0.322), 25.00% (0.253), 12.00% (0.119) e 28.00% (0.277) da variação que ocorre na variável independente capital intelectual é explicada pelas variáveis incluídas no modelo. O seu coeficiente de determinação ajustado para a hipótese 1 é de 32.00% (0.315), para a 2 é de 25.00% (0.245), para a 3 de 11.00% (0.110) e para a 4 de 27.00% (0.270).

**Tabela 30**  
Sumarização do Modelo - Coeficientes de determinação H1

Variáveis	$\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Durbin- Watson
Constante		2.880	0.005			
H1 Capital Estrutural	0.568	6.826	0.000	0.322	0.315	2,258
Variável dependente: desempenho financeiro						

Fonte: Elaboração própria

Para a hipótese 1 (Y-dimensão desempenho financeiro vs X- capital intelectual), tem-se que, a dimensão do capital intelectual significativa para explicar a variável dependente desempenho financeiro é a dimensão do capital estrutural (p=0.000), esta é estatisticamente significativa, por revelar um nível de significância inferior a 0.05 (p<0.05) e positiva.

**Tabela 31**  
Sumarização do Modelo - Coeficientes de determinação H2

Variáveis	$\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Durbin- Watson
Constante		2.848	0.005			
H2 Capital Relacional	0.503	5.762	0.000	0.253	0.245	1.871
Variável dependente: clientes						

Fonte: Elaboração própria

Para a hipótese 2 (Y-dimensão clientes vs X- capital intelectual), tem-se que, a dimensão do capital intelectual significativa para explicar a variável dependente clientes é a dimensão do capital relacional (p=0.000), esta é estatisticamente significativa, por revelar um nível de significância inferior a 0.05 (p<0.05) e positiva.

**Tabela 32**  
Sumarização do Modelo - Coeficientes de determinação H3

Variáveis	$\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Durbin- Watson
Constante		4.378	0.000			
H3 Capital Estrutural	0.345	3.633	0.000	0.119	0.110	2.253
Variável dependente: processos internos						

Fonte: Elaboração própria

Para a hipótese 3 (Y-dimensão processos internos vs X- capital intelectual), tem-se que, a dimensão do capital intelectual significativa para explicar a variável dependente processos internos é a dimensão do capital estrutural (p=0.000), esta é estatisticamente significativa, por revelar um nível de significância inferior a 0.05 (p<0.05) e positiva.

**Tabela 33**  
Sumarização do Modelo - Coeficientes de determinação H4

Variáveis	$\beta$	t	Sig.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Durbin- Watson
Constante		2.422	0.017			
H4 Capital Humano	0.527	6.133	0.000	0.277	0.270	2.285
Variável dependente: aprendizagem e crescimento						

Fonte: Elaboração própria

Para a hipótese 4 (Y-dimensão aprendizagem e crescimento vs X- capital intelectual), tem-se que, a dimensão do capital intelectual significativa para explicar a variável dependente aprendizagem e crescimento é a dimensão do capital humano (p=0.000), esta é estatisticamente significativa, por revelar um nível de significância inferior a 0.05 (p<0.05) e positiva.

Conclui-se que, a dimensão capital intelectual tem uma relação estatística significativa com todas as variáveis dependentes: desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Da análise realizada, obtém-se o seguinte modelo:

Com X- *Capital intelectual*,

H1:  $Y = 0.57 * X$ , com  $Y = \text{Desempenho financeiro}$

H2:  $Y = 0.50 * X$ , com  $Y = \text{Clientes}$

H3:  $Y = 0.35 * X$ , com  $Y = \text{Processos internos}$

H4:  $Y = 0.53 * X$ , com  $Y = \text{Aprendizagem e crescimento}$

Por fim, apresenta-se a tabela resumo de validação das hipóteses (tabela 34).

**Tabela 34**  
Resumo de validação de hipóteses

Hipóteses	Validação
<b>Hipótese 1:</b> O capital intelectual influencia positivamente o desempenho financeiro.	Suportada
<b>Hipótese 2:</b> O capital intelectual influencia positivamente os clientes.	Suportada
<b>Hipótese 3:</b> O capital intelectual influencia positivamente os processos internos.	Suportada
<b>Hipótese 4:</b> O capital intelectual influencia positivamente a aprendizagem e o crescimento.	Suportada

Fonte: Elaboração própria



# Capítulo 5

---

## Discussão de resultados



## Capítulo 5 – Discussão de resultados

---

As start-ups são um elemento crítico para a vitalidade económica de qualquer país. Em toda a Europa, as start-ups contribuem para tornar os países económica e socialmente vibrantes, redefinindo o cenário tecnológico e criando os mercados de amanhã (European Startup Monitor, 2019/2020). O termo “start-up” não tem uma definição oficial comum, pelo que é definida no European Startup Monitor 2019/2020 através dos seguintes critérios:

- A empresa deve ter menos de 10 anos;
- Tem que ter um produto e/ou serviço e/ou modelo de negócio inovador;
- Esta deve ter como objetivo o *scale up*, ou seja, a intenção de aumentar o número de funcionários e/ou a faturação e/ou os mercados em que atua.

Geograficamente, os maiores centros de start-ups europeus foram estabelecidos em Londres, Berlim, Paris, Copenhaga e Lisboa, respetivamente (European Startup Monitor 2018).

As start-ups atuam nos mais diversos setores, sendo que a maioria fornece um produto ou serviço online, segundo dados do European Startup Monitor 2018, apenas 0.7% oferecem soluções offline. Setores como IT/desenvolvimento de Software ou Software como serviço são os mais representativos, 19.1% e 18.5% respetivamente, (European Startup Monitor 2018), onde se situa o CAE da amostra estudada.

Depois de concluída a análise dos resultados ao questionário, apurou-se que 80.00% da representatividade nos órgãos de gestão é do género masculino e 20.00% do género feminino. Conclui-se, que, há uma maior tendência do género masculino nos órgãos de gestão destas organizações, o que se verifica na análise desenvolvida no relatório European Startup Monitor 2018, em que Portugal para este tipo de empresas em cargos de gestão, apresenta valores de 94.9% para o género masculino e 5.1% para o género feminino. Como empresas de comunicação e informação, atualmente na vanguarda, esperava-se uma maior tendência de indivíduos do género feminino nos órgãos de gestão destas organizações, o que não se verifica, e não vai de encontro ao estudo de Sobral e Ribeiro (2018), quando afirma que à medida que se sobe na hierarquia das organizações, a participação do género feminino aumenta.

No que respeita às habilitações, apurou-se que os inquiridos detinham habilitações de 2º ciclo, 3º ciclo, secundário, licenciatura, mestrado e doutoramento, sendo que se verifica uma tendência significativa para a licenciatura (54.00% da amostra). No que concerne, à formação específica para o exercício da função, não há nenhuma condição que se imponha, qualquer pessoa desde que seja a sua vontade, pode criar e gerir uma start-up sem qualquer tipo de

formação específica. Ponto assente é que tem de ser empreendedor. Observa-se assim, através dos resultados obtidos e a partir do relatório European Startup Monitor 2018, que existe uma variabilidade nos perfis de qualificação neste tipo de empresas.

No campo da localização geográfica, a maior concentração destas empresas situa-se em Lisboa (46.00% da amostra), seguindo-se o Porto (20.00% da amostra), o que já era expectável. O European Startup Monitor 2018, aponta Lisboa como um dos maiores centros de start-ups europeus e o Porto, conseqüentemente, por ser a segunda maior cidade do país e predispor de melhores condições para este tipo de empresas.

Em relação ao número de colaboradores das empresas inquiridas estes não ultrapassam os 249, sendo que se verifica uma tendência significativa de que as empresas tenham apenas 10 colaboradores ou menos (76.00% da amostra). Relativamente ao volume de negócios a percentagem mais significativa (76.00% da amostra) encontra-se nos valores até 500 000€. Assim, com base no número de colaboradores e volume de negócios, podemos concluir que estas empresas são na sua maioria, micro empresas, tal como a maioria das start-ups em Portugal. Esta classificação resulta do conceito de definição de micro, pequenas e médias empresas, presente no Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro.

Foi realizada a análise de correlações, que permitiu concluir que todas as dimensões do *balanced scorecard* têm associações significativas positivas com o capital intelectual.

Relativamente às hipóteses formuladas, nomeadamente à **Hipótese 1** (H1), aquando do estudo da dimensão do capital intelectual que é mais significativa no desempenho financeiro, conclui-se que é o capital estrutural, verifica-se, portanto, uma correlação estatisticamente significativa que permite afirmar que, para a presente amostra, as variáveis em estudo se encontram relacionadas. A **H1** é suportada.

Estes resultados são correspondentes ao estudo de Bontis et. al., (2000). Segundo este, o desenvolvimento do capital estrutural apresenta uma relação positiva com o desempenho de negócios. Chen et al., (2005) referem também que, o capital intelectual influi no desempenho financeiro e no valor de mercado, assim como é um indicador de desempenho futuro.

A **Hipótese 2** (H2), aquando do estudo da dimensão do capital intelectual que é mais significativa relativamente aos clientes, conclui-se que é o capital relacional, verifica-se, portanto, uma correlação estatisticamente significativa que permite afirmar que, para a presente amostra, as variáveis em estudo se encontram relacionadas. A **H2** é suportada.

Os resultados vão de encontro aos estudos de Kohtamäki et al., (2013). Segundo estes, o capital relacional tem um impacto direto no relacionamento com o cliente, apoiando assim o desempenho operacional através da criação de estruturas de suporte.

Qi e Chau (2012), também afirmam que, relações sustentáveis dependem fortemente da construção de uma estrutura de gestão relacional, a qualidade das relações influencia fortemente a performance operacional, bem como a satisfação dos clientes (Nyaga & Whipple, 2011).

A **Hipótese 3** (H3), aquando do estudo da dimensão do capital intelectual que é mais significativa relativamente aos processos internos, conclui-se que é o capital estrutural, verifica-se, portanto, uma correlação estatisticamente significativa que permite afirmar que, para a presente amostra, as variáveis em estudo se encontram relacionadas. A **H3** é suportada.

Os resultados refletem-se no estudo de Brooking (1996), onde este afirma que o capital estrutural ocorre como conhecimento contido nos procedimentos e nas rotinas organizacionais. Também Ashton (2007), refere que o capital estrutural inclui todos os processos internos e externos de uma organização, contribuindo assim para o processo de criação de valor.

Quanto à **Hipótese 4** (H4), aquando do estudo da dimensão do capital intelectual que é mais significativa relativamente à aprendizagem e crescimento, conclui-se que é o capital humano, verifica-se, portanto, uma correlação estatisticamente significativa que permite afirmar que, para a presente amostra, as variáveis em estudo se encontram relacionadas. A **H4** é suportada.

Os resultados vão ao encontro do estudo de Becker (1964). Em que este afirma que melhorar as habilidades, conhecimentos e capacidades dos colaboradores aumenta o capital humano e contribui para a criação de valor na organização. Também McKelvie e Davidsson (2006) sugeriram que o capital humano está positivamente associado à capacidade inovadora das empresas, e assim, conseqüentemente, ao seu crescimento.

Conclui-se, assim, que o capital intelectual afeta o desempenho organizacional de forma significativamente positiva (Ching-Fang Chang, 2009) e que esta relação é de fundamental importância para a gestão organizacional, na medida em que permite alcançar o sucesso e desenvolver capacidades que levam a uma vantagem competitiva, dificilmente imitável pelos concorrentes.

No capítulo seguinte apresentam-se as considerações finais relativas ao estudo realizado.



# Capítulo 6

---

## Considerações finais

### Sumário

6.1. Conclusões gerais

6.2. Implicações teóricas e práticas

6.3. Limitações e sugestões futuras



## Capítulo 6 - Considerações finais

---

### 6.1. Conclusões gerais

Na economia atual baseada em conhecimento, os elementos intangíveis tornaram-se fundamentais para a manutenção do crescimento, a rentabilidade e competitividade de uma organização (Pierre & Audet, 2011). Também a inovação é um desses elementos e estando as start-ups diretamente relacionadas a estes conceitos, tornaram-se pontos de interesse para o desenvolvimento deste estudo.

O objetivo do presente estudo foi observar a influência do capital intelectual no desempenho, mais concretamente, a influência do capital intelectual no desempenho das start-ups de comunicação e informação, em Portugal. Com vista à concretização deste objetivo, utilizou-se uma metodologia quantitativa, tendo os dados sido recolhidos através de um questionário e, à posteriori, analisados com auxílio da estatística descritiva, da regressão linear simples e ainda, através da construção de um modelo com seleção automática das variáveis independentes.

Com a realização deste estudo conclui-se que, o capital intelectual tem uma influência significativa no desempenho deste tipo de empresas. Através da realização do modelo com seleção automática das variáveis, foi possível concluir qual das dimensões do capital intelectual tem maior influência sobre o desempenho financeiro, os clientes, os processos internos e a aprendizagem e crescimento.

Constatou-se que a dimensão do capital intelectual com maior influência no desempenho financeiro e também nos processos internos, é o capital estrutural. Relativamente aos clientes, a dimensão do capital intelectual com maior influência é o capital relacional, e a nível da aprendizagem e crescimento é a dimensão capital humano.

Os resultados obtidos demonstram que o capital intelectual potencia o desempenho das empresas estudadas. Esta confirmação é de extrema relevância, atendendo ao contexto competitivo em que as organizações operam atualmente e ao mundo globalizado em que vivemos. Assim, é possível afirmar que, a exploração adequada do capital intelectual é um meio destas empresas alcançarem vantagens competitivas sustentáveis.

O objetivo do presente estudo foi alcançado, constatando-se que o capital intelectual influencia o desempenho das start-ups de comunicação e informação.

## 6.2. Implicações teóricas e práticas

O estudo realizado apresenta contribuições tanto teóricas como práticas. Em relação à teoria evidencia-se, em primeiro lugar, a ligação existente entre os dois constructos objeto do estudo: a influência do capital intelectual no desempenho financeiro, a influência do capital intelectual nos clientes, a influência do capital intelectual nos processos internos e a influência do capital intelectual na aprendizagem e crescimento.

Atendendo ao facto de que um dos principais objetivos das organizações em geral, e das start-ups de comunicação e informação em particular, é a melhoria do seu desempenho, e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, constata-se a importância que tem a ligação entre estes dois constructos, uma vez que se verifica que o capital intelectual é um elemento potenciador do desempenho nas organizações estudadas.

No que respeita às implicações do estudo para a prática empresarial, denota-se que o desenvolvimento do capital intelectual é crucial para as start-ups de comunicação e informação, de modo a que estas atinjam o limiar máximo de desempenho.

A globalização e a competitividade extrema a que as empresas estão sujeitas atualmente, exigem que estas desenvolvam o maior número de estratégias possíveis, que lhes permita sobressair no mercado.

O desenvolvimento sólido do capital intelectual, nomeadamente de cada uma das suas dimensões em particular, é uma vantagem competitiva dificilmente imitável pelos concorrentes.

Considerando que uma empresa é um sistema aberto que está em constante interação com a sua envolvente externa, sugere-se aos gestores deste setor de empresas que incrementem, não só, a produtividade interna, mas também, os relacionamentos externos. Sugere-se aos gestores de start-ups de comunicação e informação, que proporcionem programas de formação contínua aos seus colaboradores e que desenvolvam dentro das organizações rotinas de partilha de conhecimento, que adequem as estruturas e os processos organizacionais ao contexto específico das suas empresas, e que estabeleçam relacionamentos duradouros com os seus principais *stakeholders*. Uma vez que, o conhecimento e as competências dos trabalhadores (capital humano), a tecnologia e os equipamentos (capital estrutural) e as relações com os *stakeholders* (capital relacional), são fundamentais para as start-ups de comunicação e informação melhorarem o seu desempenho e alcançarem vantagens competitivas sustentáveis.

### **6.3. Limitações e sugestões futuras**

O presente estudo não esteve isento de limitações. O facto de terem sido apenas estudadas start-ups de comunicação e informação, constitui-se como sendo a principal limitação deste estudo, uma vez que existem start-ups nas mais diversas áreas.

Importa notar que, apesar de a dimensão da amostra ser relevante para um estudo desta natureza e representativa das empresas deste tipo, as conclusões poderiam ser mais sólidas caso esta dimensão tivesse sido maior.

Para futuras linhas de investigação sugere-se o estudo deste tipo de start-ups de outros países da Europa e até do resto do mundo, para que seja possível a comparação de resultados, e, até mesmo, perceber que influência tem a cultura no desenvolvimento destas organizações.

Propõe-se ainda, um estudo semelhante, mas com start-ups de outros setores, no sentido de se perceber e comparar, de que forma é que a área em que a empresa atua, altera a influência do capital intelectual no desempenho.



## **Referências bibliográficas**

---



## Referências bibliográficas

---

Albaum, G., & Tse, D. K. (2001). Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: A study of Hong Kong exporters. *Journal of International Marketing*, 9(4), 59–81.

Recuperado de: <https://doi.org/10.1509/jimk.9.4.59.19943>

Andonova, V., & Ruíz-Pava, G. (2016). The role of industry factors and intangible assets in company performance in Colombia. *Journal of Business Research*, 69(10), 4377–4384.

Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.060>

Ashton, R. H. (2007). Value-Creation Models for Value-Based Management: Review, Analysis, and Research Directions. *Advances in Management Accounting*, 16(1), 1–62.

Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(07\)16001-9](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(07)16001-9)

Ballvé, A. M. (2006). creando conocimiento en las organizaciones com el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y dirección*, 3, 13-38.

Recuperado de:

[http://responsabilitatsocial.accid.org/revista/documents/tendencias\\_castellano\\_013-038.pdf](http://responsabilitatsocial.accid.org/revista/documents/tendencias_castellano_013-038.pdf)

Baron, A. (2011). Measuring human capital. *Strategic HR Review*, 10(2), 30–35. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/14754391111108338>

Becker, G. S. (Gary S. (1980). *Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. USA: University of Chicago Press.

Becker, G. S. (1993). Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior [Conferencia Nobel: La forma económica de ver el comportamiento]. *Journal of Political Economy*, 101(3), 385–409. Recuperado de: <http://www.journals.uchicago.edu/t-and-c>

Becker GS. 1964. *Human Capital*. New York: Columbia University Press.

- Bontis, N., Dragonnetti, N. C., Jacobson, K., & Roos, G. (1999). the Knowledge Toolbox: a Review of the Tools Ge Intangible Resources. *European Management Journal*, 17 (4), 391–402. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00019-5)
- Bontis, N., William Chua Chong, K., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85–100. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>
- Brooking, A. (1996). *Intellectual capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise*. New York: International Thomson Business Press
- Burns, P. (2011). *Entrepreneurship and Small Business: start-up, growth and maturity*. 3rd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Capello, R., & Faggian, A. (2005). Collective learning and relational capital in local innovation processes. *Regional Studies*, 39(1), 75–87. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/0034340052000320851>
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance. A meta-analysis. *Management Science*, 36(10), 1143–115. Recuperado de: <https://doi.org/10.1287/mnsc.36.10.1143>
- Carbonell, P., & Rodríguez-Escudero, A. I. (2009). Relationships among team's organizational context, innovation speed, and technological uncertainty: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 26(1–2), 28–45. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2009.03.005>
- Carey, S., Lawson, B., & Krause, D. R. (2011). Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 29(4), 277–288. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.08.003>

- Casas Novas, J. (2008), *A contabilidade de gestão e o capital intelectual elementos integradores e contributos para uma gestão estratégica das organizações*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade de Évora, Évora, Portugal.
- Chai, K. H., Yap, C. M., & Wang, X. (2011). Network closure's impact on firms' competitive advantage: The mediating roles of knowledge processes. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 28(1–2), 2–22.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2010.12.001>
- Chen, C. J., Liu, T. C., Chu, M. A., & Hsiao, Y. C. (2014). Intellectual capital and new product development. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 33, 154–173. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.06.003>
- Chen, J. S., Tsou, H. T., & Huang, A. Y. H. (2009). Service delivery innovation: Antecedents and impact on firm performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 36–55.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/1094670509338619>
- Chen, M. C., Cheng, S. J., & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159–176.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/14691930510592771>
- Cooper, L. P. (2003). A research agenda to reduce risk in new product development through knowledge management: A practitioner perspective. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 20(1-2 SPEC.), 117–140. Recuperado de : [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(03\)00007-9](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(03)00007-9)
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. D. O., & Marques, N. S. L. (2018). Gestão do conhecimento e da inovação. Determinantes da competitividade organizacional - um estudo de caso de uma empresa de consultoria tecnológica. *Revista Estudo & Debate*, 25(1). Recuperado de: <https://doi.org/10.22410/issn.1983-036x.v25i1a2018.1611>

- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation of financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135–153. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.  
Recuperado de: . <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>
- Dixon, J., Nanno, A., & Vollman, T. (1990). *The New Performance Challenge: Measuring Operators for World Class Competition*. Homewood: Business One Irwin.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, Vol. 14, pp. 375–394.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/017084069301400303>
- Dougherty, D., Murthy, A., 2009. What service customers really want. *Harvard Bus. Rev.* 87 (9) 22–23.
- Drucker, P.F. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business.
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. In *Journal of Knowledge Management* (Vol. 16, Issue 6, pp. 879–903).  
Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/13673271211276173>
- Dzenopoljac, V., Yaacoub, C., Elkanj, N., & Bontis, N. (2017). Impact of intellectual capital on corporate performance: evidence from the Arab region. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 884–903. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2017-0014>
- Edvinsson, L. and Sullivan, P. (1996), “Developing a model for managing intellectual capital”, *European Management Journal*, 14 No. 4.  
Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00022-9](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00022-9)

- Eugénia, M., & Martins, G. (2014). Coeficiente de correlação amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 2, 1–2. Recuperado de:  
[https://www.fc.up.pt/pessoas/jfgomes/pdf/vol\\_2\\_num\\_2\\_69\\_art\\_coeficienteCorrelacaoAmostrAl.pdf](https://www.fc.up.pt/pessoas/jfgomes/pdf/vol_2_num_2_69_art_coeficienteCorrelacaoAmostrAl.pdf)
- Ferreira, A. (2016). *Relação entre as Alianças Estratégicas, o Capital Intelectual e o Desempenho: Um estudo às PME de base tecnológica*. Tese de Doutoramento, Covilhã, Universidade da Beira Interior.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 521–531.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407916>
- Golann, B. (2006). Achieving growth and responsiveness: Process management and market orientation in small firms. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 369–385.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00177.x>
- Guerrini, A., Romano, G., & Leardini, C. (2014). Does intellectual capital efficiency affect financial performance the case of italian listed firms. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 11(2), 127–148.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2014.060805>
- Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718–739. <https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0221>
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>

- Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance? the linking of learning and knowledge management. *Industrial Management and Data Systems*, 108(9), 1234–1254. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/02635570810914919>
- Huang, C.-L. (2011). The Influence of Knowledge Management Implementation on Organizational Performance at Taiwan-listed Integrated Circuit Companies: Using Intellectual Capital as the Mediator. *Journal of Global Business Management*, 7(2), 1–17. Recuperado de: <http://www.jgbm.org/page/7%20Ching-Lin%20Huang.pdf>
- Johanson, U., Mårtensson, M., & Skoog, M. (2001). Mobilizing change through the management control of intangibles. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7–8), 715–733. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00024-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00024-1)
- Joia, L. A., & Malheiros, R. (2009). Strategic alliances and the intellectual capital of firms. *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 539–558.  
Recuperado de : <https://doi.org/10.1108/14691930910996634>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. Recuperado de: <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kelley, D. J., O'Connor, G. C., Neck, H., & Peters, L. (2011). Building an organizational capability for radical innovation: The direct managerial role. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 28(4), 249–267. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2011.06.003>

- Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research and Practice*, *11*(2), 112–122.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.9>
- Kirby, J. (2005). Toward a theory of high performance. *Harvard Business Review*, *83*, 30–39.
- Kohtamäki, M., Partanen, J., & Möller, K. (2013). Making a profit with R&D services - The critical role of relational capital. *Industrial Marketing Management*, *42*(1), 71–81.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.11.001>
- Laitinen, E. K. (2009). Importance of performance information in managerial work. *Industrial Management and Data Systems*, *109*(4), 550–569.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/02635570910948669>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, *24*(1), 31–48. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1580439>
- Lu, C. M., Chen, S. J., Huang, P. C., & Chien, J. C. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, *68*(4), 857–861.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.041>
- Lu, W. M., Kweh, Q. L., & Huang, C. L. (2014). Intellectual capital and national innovation systems performance. *Knowledge-Based Systems*, *71*, 201–210. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2014.08.001>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Academy of Management Heview. *Academy of Management Review*, *21*(1), 135–172.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Luthy, D. H. (1998). *Intellectual Capital and its Measurement*. USA.

- Macintosh, N. & Quattrone, P. (1994). *Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Behavioral Approach*. (2ª edição). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Malhotra, Naresh K. (2019). *Pesquisa de Marketing -Uma Orientação Aplicada (7ªed.)*. São Paulo: Bookman
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, 8(6). Recuperado de: <https://doi.org/10.1287/orsc.8.6.698>
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2005). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Editora Atlas SA.
- Marôco, J. (2003) *Análise Estatística – Com utilização do SPSS. (2ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Marr, B. (2008). Impacting future value: How to manage your intellectual capital. *The Society of Management Accountants of Canada*. Recuperado de : [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech\\_mag\\_impacting\\_future\\_value\\_may08.pdf.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech_mag_impacting_future_value_may08.pdf.pdf)
- Massingham, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1075–1100. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449>
- Maurer, I., & Ebers, M. (2006). Dynamics of social capital and their performance implications: Lessons from biotechnology start-ups. *Administrative Science Quarterly*, 51(2), 262–292. Recuperado de: <https://doi.org/10.2189/asqu.51.2.262>
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20(SUPP. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x>

- Merlo, O., Bell, S. J., Mengüç, B., & Whitwell, G. J. (2006). Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores. *Journal of Business Research*, 59(12), 1214–1221. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.021>
- Mincer, J. (1974) *Schooling, experience, and earnings*. New York: Columbia University Press.
- Nyaga, G. N., & Whipple, J. M. (2011). Relationship quality and performance outcomes: Achieving a sustainable competitive advantage. *Journal of Business Logistics*, 32(4), 345–360. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.0000-0000.2011.01030.x>
- OECD. (1997). *National Innovation System: Background Report*. Paris.
- OECD (2005). Oslo Manual. *Guidelines for collection and interpreting innovation*. (3ªed.). Paris: OECD Publications
- Oh, H., Chung, M. H. O., & Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47(6), 860–875. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/20159627>
- Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (2002). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- Oliveira, A. (2020). *A influência da estratégia no desempenho : o caso da rede imobiliária Remax*. Dissertação de Mestrado em Gestão: Especialização em Gestão de Negócios. Centro Regional de Viseu da Universidade Católica Portuguesa. Viseu.
- Ondoro, C. O. (2015). Measuring Organization Performanc” From Balanced Scorecard To Balanced Esg Framework. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(11), 715–725. Recuperado de: <http://ijecm.co.uk/>
- Ordenez de Pablos, P., Tennyson, R. & Zhao, J. (2013) *Intellectual capital strategy management for knowledge-based organizations*. Pennsylvania: IGI Global Publishing.

- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Harlow: Pearson Education.
- Parsons, A. J. (1992). Building innovativeness in large U.S. corporations. *Journal of Consumer Marketing*, 9(2), 35–50. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002598>
- Perez, M. M., & Famá, R. (2015). Características estratégicas dos ativos intangíveis e o desempenho econômico da empresa. *Unisantia Law and Social Science*, 4(2), 107-123  
Recuperado de: <https://ojs.unisantia.br/index.php/lss/article/view/393/392>
- Peters, T. J. (1984). Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills. *California Management Review*, 26(3), 111–125.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/41165083>
- Pierre, J., & Audet, J. (2011). Intangible assets and performance: Analysis on manufacturing SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 202–223. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/14691931111123395>
- Polit, D., & Hungler, B. (1995). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. (3ª edição). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Qi, C., & Chau, P. Y. K. (2012). Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies. *Decision Support Systems*, 53(4), 859–869.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.05.018>
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201. Recuperado de: <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Rich, V. (2007). Interpreting the balanced scorecard: An investigation into performance analysis and bias. *Measuring Business Excellence*, 11(1), 4–11. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/13683040710740871>

- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, Vol. 35, pp. 718–804. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
- Ross, J., Tomlinson, B., Frick, D., Gadatsch, A., Schäffer-Külz, U. G., Frick, D., & Atan, T. (2019). Mapping the Human Capital Management Research Trends Using Bibliometric Analysis. *International Conference of Management, Governance and Social Innovation*, 3(October), 1–12.
- Rothkegel, S., Erakovic, L., Shepherd, D., & Shepherd, D. (2006). Strategic Alliances between SMEs and Large Firms: An Exploration of the Dynamic Process. *Management Revue*, 17(1), 50-71. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/41783513>
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Mohamed, Z. A., & Leong, Y. C. (2011). Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes: Role of relational capital as a mediating construct. *Management Decision*, 49(4), 548–569. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/00251741111126486>
- Sandhawalia, B. S., & Dalcher, D. (2011). Developing knowledge management capabilities: A structured approach. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 313–328. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/13673271111119718>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(155), 1–17. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/2551855>
- Seetharaman, A., Helmi Bin Zaini Sooria, H., & Saravanan, A. S. (2002). Intellectual capital accounting and reporting in the knowledge economy. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, pp. 128–148. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/14691930210424734>

Shehzad, U., Fareed, Z., Zulfiqar, B., Shahzad, F., & Latif, H. S. (2014). The Impact of Intellectual Capital on the Performance of Universities. *European Journal of Contemporary Education, 10*(4), 273–280.

Recuperado de: <https://doi.org/10.13187/ejced.2014.10.273>

Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal, 48*(2), 346–357.

Recuperado de : <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.16928421>

Sobral, S., & Ribeiro, C. (2018). A liderança no feminino: uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento, 26*(26), 57–76.

Recuperado de: <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.655>

Sousa, A. (2000). *Estratégias Empresariais em Contexto Dinâmico: Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do Mercado Comum Europeu*. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade de Évora, Évora, Portugal.

Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.

Valentim, L. (2018). A influência da capacidade de absorção no desempenho das PME Portuguesas: o efeito de mediação dos motivos da cooperação. Tese de Doutoramento publicada, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Wang, M. (2011). Measuring intellectual capital and its effect on financial performance: Evidence from the capital market in Taiwan. *Frontiers of Business Research in China, 5*(2), 243–265. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/s11782-011-0130-7>

Welbourne, T. M., & Pardo-del-Val, M. (2009). Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration. *Group Decision and Negotiation, 18*(5), 483–497. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9138-6>

Zéghal, D., & Maaloul, A. (2010). Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 39–60. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/14691931011013325>

Zeithaml, V., & Bitner, M. (1996). *Service Marketing*. New York: McGraw-Hill.

## **Anexos**

---



## **Anexo 1: Inquérito por questionário**

---





**Universidade Católica Portuguesa**

**Centro Regional de Viseu**

**Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde**

Exmo. Sr./Sr<sup>a</sup>,

O questionário que se segue enquadra-se numa investigação desenvolvida no âmbito de uma Dissertação de Mestrado, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão, pela Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu. A presente investigação tem como objetivo, o estudo da Influência do Capital Intelectual no Desempenho.

O questionário deverá ser preenchido com a máxima sinceridade. Informamos, ainda, que nenhum dado de identificação pessoal será recolhido, tendo o estudo um cariz científico e académico.

No caso de ter interesse em obter informações adicionais, deverá entrar em contacto através do seguinte email: [s.sousa.gestão@gmail.com](mailto:s.sousa.gestão@gmail.com)

A sua participação é muito importante.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos,

Sílvia Sousa

### Parte 1- Caracterização Sociodemográfica

1. Idade:

- a) 18 a 30 anos
- b) 31 a 40 anos
- c) 41 a 50 anos
- d) 51 a 60 anos
- e) 61 a 70 anos

2. Género:

- a) Feminino
- b) Masculino

3. Estado Civil:

- a) Casado (a)
- b) Divorciado (a)
- c) Solteiro (a)
- d) Viúvo (a)
- e) Outra: \_\_\_\_\_

4. Habilitações

- a) 1º Ciclo
- b) 2º Ciclo
- c) 3º Ciclo
- d) Secundário
- e) Licenciatura
- f) Mestrado
- g) Doutoramento

## Parte 2: Dados gerais da empresa

5. Localizada no distrito:

\_\_\_\_\_

6. Ano de fundação:

\_\_\_\_\_

7. Nº de trabalhadores (2019):

- a) Inferior a 10
- b) Entre 10 e 49
- c) Entre 50 e 249
- d) Mais de 250

8. Volume de vendas:

- a) 0€ - 500 000€
- b) 500 001€ - 1 000 000€
- c) 1 000 001€ - 5 000 000€
- d) Mais de 5 000 000€

9. A empresa é dirigida pelo:

- a) Franchisado
- b) Gerente/Administrador
- c) Direcção independente
- d) Outra

### Parte 3- Escala do Capital Intelectual

Os indicadores escolhidos têm por base a medição do Capital Intelectual nas organizações. Indique, por favor, o grau de implementação na sua empresa das seguintes dimensões relacionadas com as capacidades humanas, estruturais e relacionais:

Sendo que, o 1 refere-se a “Extremamente reduzido” e o 5 a “Extremamente elevado”.

10. Motivação e satisfação dos colaboradores	1	2	3	4	5
11. Sistemas e processos que promovam o desenvolvimento, suportem e materializem as soluções inovadoras	1	2	3	4	5
12. Desenvolvimento e manutenção das relações internas entre os indivíduos, grupos e equipas de trabalho	1	2	3	4	5
13. Rotinas de partilha de conhecimentos	1	2	3	4	5
14. Eficiência dos sistemas de informação (facilidade no acesso à informação; informação apropriada, relevante e atempada):	1	2	3	4	5
15. Capacidade para fazer passar para o exterior uma imagem corporativa forte, consubstanciada na eficiência, na focalização no cliente e demais partes interessadas na organização	1	2	3	4	5
16. Capacidade para identificar, avaliar e aproveitar o potencial de complementaridades dos recursos (humanos, materiais, conhecimento) e capacidades (individuais e coletivas)	1	2	3	4	5
17. Capacidade para interpretar e assimilar informação externa relevante e fazer uso da mesma nas atividades correntes	1	2	3	4	5
18. Capacidade para lidar com a pressão do ambiente externo e realizar as adaptações necessárias à reposição dos equilíbrios internos	1	2	3	4	5
19. Cultura e atmosfera organizacional sustentadora	1	2	3	4	5
20. Eficiência dos colaboradores	1	2	3	4	5
21. Programas de formação contínua dos colaboradores	1	2	3	4	5
22. Desburocratização e simplicidade de procedimentos	1	2	3	4	5
23. Participação dos empregados no governo da organização e processo de tomada de decisão	1	2	3	4	5
24. Capacidade para aprender com decisões e factos passados e de fazer uso dessa informação na atividade corrente da informação	1	2	3	4	5
25. Competência técnica dos recursos humanos	1	2	3	4	5
26. Participação dos colaboradores nos processos de inovação	1	2	3	4	5
27. Fluidez na comunicação entre os vários níveis decisórios	1	2	3	4	5
28. Relacionamento duradouros com clientes, fornecedores e outras entidades externas consideradas chave para o sucesso, capacidade de aprender com esses relacionamentos e de fazer uso dessa aprendizagem a favor da organização	1	2	3	4	5

### Parte 4- Escala do Desempenho

Para avaliar o desempenho da sua organização, elaborámos um conjunto de questões, tendo em conta o *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton.

Para cada uma das seguintes questões, selecione a mais adequada, sendo que 1 refere-se a “Diminui muito” e o 5 a “Aumentou muito”.

#### Indicadores financeiros

29. A faturação nos últimos dois anos	1	2	3	4	5
30. O retorno sobre o património investido pela empresa	1	2	3	4	5
31. A margem bruta das vendas (% do lucro sobre as vendas)	1	2	3	4	5
32. A margem líquida sobre as vendas (% de lucro líquido sobre as vendas)	1	2	3	4	5
33. Capacidade de pagamento das contas até à data de vencimento	1	2	3	4	5

#### Indicadores clientes

34. Taxa de fidelização de clientes	1	2	3	4	5
35. Quantidade de clientes conquistados	1	2	3	4	5
36. Criação e lançamento de novos produtos	1	2	3	4	5
37. Nível de satisfação dos clientes	1	2	3	4	5
38. Participação no mercado	1	2	3	4	5

#### Indicadores de processos internos

39. O valor do investimento em investigação e desenvolvimento	1	2	3	4	5
40. A quantidade de inovações em todas as áreas da empresa	1	2	3	4	5
41. O controlo de qualidade para com os clientes	1	2	3	4	5
42. A logística dos processos de produção e a entrega dos produtos	1	2	3	4	5

#### Indicadores de aprendizagem e crescimento

43. Nº de horas de formação interna e externa financiada pela empresa	1	2	3	4	5
44. Nº de horas de formação externa feita por iniciativa dos próprios colaboradores	1	2	3	4	5
45. Número de incentivos concedidos aos colaboradores	1	2	3	4	5
46. A captação de sugestões de clientes e colaboradores	1	2	3	4	5
47. A avaliação das competências individuais	1	2	3	4	5

**Muito Obrigada pela sua participação!**

