



Ilídio Tomás Lopes

***A PROBLEMÁTICA DOS INTANGÍVEIS – ANÁLISE DO SECTOR
DA AVIAÇÃO CIVIL EM PORTUGAL***

Dissertação de Doutoramento em Gestão de Empresas
Especialidade em Contabilidade

**FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA**

2008

Ilídio Tomás Lopes

***A PROBLEMÁTICA DOS INTANGÍVEIS – ANÁLISE DO SECTOR
DA AVIAÇÃO CIVIL EM PORTUGAL***

Orientadora:

Doutora Ana Maria Gomes Rodrigues, *Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.*

À Inês e ao Henrique,

*O homem fiel fala sempre com sabedoria, mas o insensato
muda com a Lua.
Mede o tempo quando estiveres entre os insensatos,
mas demora-te quando estiveres
entre os sábios.
(Eclesiástico, 27,11-12)*

*“Não recebemos a sabedoria, temos de a descobrir
por nós mesmos no fim
de uma viagem pela floresta que ninguém pode fazer por nós,
já que a nossa sabedoria é o ponto de vista do qual
acabaremos por olhar o mundo”
(Marcel Proust)*

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento de um projecto desta natureza revela-se uma aventura inexorável, sinuosa e deveras solitária. Muitos foram aqueles que, por vezes na sombra da minha memória, comigo se cruzaram e contribuíram, nem sempre disso se apercebendo, para que o meu barco alcançasse um porto e terra firme.

Em primeiro lugar, à minha orientadora e amiga, Professora Doutora Ana Maria Gomes Rodrigues, por ter acreditado e incentivado desde o primeiro dia este projecto, por em mim ter profundamente confiado, pela ajuda incomensurável na orientação, por ter suportado e mitigado as minhas angústias, por vezes silenciosas. Pelas longas e profundas conversas sobre os segredos da alma e sobre os mistérios da mente, pela magnífica e grandiosa amizade que o destino fez (re) nascer.

Ao Instituto Nacional de Aviação Civil (INAC), por ter apoiado institucionalmente este projecto e me ter aberto as portas para o mundo da aviação, para mim desconhecido mas que desde longa data, acalentou os meus sonhos. Ao administrador Dr. Luís Fonseca de Almeida e a todos os seus colaboradores, em particular à Dra. Ana Cristina Rodrigues Vieira da Mata, à Dra. Maria Helena Faleiro de Almeida, à D. Maria Carlota Rodrigues e ao Eng^o Rocha e Cunha, que me ajudaram a remar nestas águas, nem sempre calmas. Sem o vosso conhecimento, persistência e incomensurável apoio, esta investigação não teria sido possível.

De modo muito especial ao Dr. Luís Manuel Silva Sertório Ovídio (WHITE AIRWAYS), pelo envolvimento e disponibilidade para este projecto.

Aos restantes operadores aéreos que integraram este estudo, embora de modo particular ao Piloto Castro Santos (AERO VIP), Dra. Isabel Palma (TAP PORTUGAL), Dr. José Manuel Abreu (PORTUGÁLIA), Dra. Maria Leonor Fernandes (EUROATLANTIC), Dra. Marianela Mirpuri (MASTERJET), Dr. Mário Miranda (SATA AIR AÇORES E SATA INTERNACIONAL), Sr. Mário Spínola (NETJETS EUROPE), Dr. Rogério Amaral (VINAIR), Dr. Paulo Mirpuri (HI FLY), Dr. Rui Fernandes (OMNI), Dra. Susana Frias (AERONORTE),

Dra. Teresa Silva Lopes (TAP PORTUGAL E PORTUGÁLIA) e Coronel Victor João L. Brito (ATA – AEROCONDOR).

Aos amigos: António Fonte, pelas longas e produtivas reflexões sobre os mistérios da mente, sobre o poder das ideias, sobre a génese do conhecimento. Pelo teu encorajamento e determinação em seguir em frente, superando cada momento em que ousei vacilar; Carla Vivas, pela tua amizade e ajuda incomensurável que nunca poderei esquecer; Maria Manuel Vairinho, simplesmente por seres minha amiga, pelo permanente incentivo em seguir em frente e pelas longas conversas, determinantes numa etapa como esta e em contextos nem sempre calmos; Nuno Caseiro, companheiro de jornada nesta aventura, pela tua amizade e cumplicidade desde a nossa chegada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Ainda aos amigos Fernando Brioso, Helena Oliveira, Maria José Grafanhate, Maurício Carlos, Nuno Rodrigues, pela vossa amizade, por compreenderem sem reservas a minha indisponibilidade e acima de tudo, o meu silêncio.

Aos professores: Doutor Luís Alfredo do Amaral, da Universidade do Minho, pelo apoio e incentivo em olhar em frente, quebrando algumas pontes com o passado; Doutor Raul Mascarenhas do Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa, por ter lançado em mim o primeiro desafio sobre o tema dos intangíveis e da economia digital; Dr. Claude Garcia e Dr. Rodney Peach, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, pela vossa ajuda.

Ao Jamal El-Den, da Universidade Americana em Beirute, pela amizade e pelo incentivo científico demonstrado. À Teresita Arenas Yañez, da Universidade Técnica Federico Santa Maria de Santiago do Chile, por me relembrar os mistérios da fé e por me ter incentivado a seguir em frente durante aquela visita ao emblemático espólio de Pablo Neruda.

À Dra. Arnaldina Baeta, da Biblioteca Veríssimo Serrão da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Santarém, pela amabilidade, disponibilidade e prontidão na procura de acervo bibliográfico, nem sempre fácil de localizar.

À Escola Superior de Gestão de Santarém, por ter apoiado financeiramente o meu programa de doutoramento.

Para dar sentido à expressão popular “*os últimos são sempre os primeiros*”, as minhas últimas palavras são dirigidas àqueles que connosco privam todos os dias e nos acalentam e engrandecem a alma. À Rosário, minha esposa, pelo incentivo, pela cumplicidade, pela compreensão, por aturar os meus estados de alma, e também pela incomensurável ajuda na revisão deste documento. Aos meus filhos, Inês e Henrique, pela vossa compreensão sobre a minha ausência e sobre os meus estados de espírito, nem sempre fáceis de entender e tolerar. À minha irmã, pelo apoio e por simplesmente acreditar em mim; Aos meus pais, pela oportunidade que me deram de me tornar num amante do conhecimento.

A todos aqueles que directa ou indirectamente cruzaram o meu caminho e me ajudaram a transpor algumas barreiras e a quebrar algumas pontes com o passado, sob risco de, ainda assim, não resistir à tentação de regressar pelo mesmo caminho.

A todos, a minha profunda gratidão. Bem hajam!

RESUMO

O conhecimento emergiu nas últimas décadas, como a nova fonte do valor empresarial, substituindo alguns dos factores de produção tradicionais. Várias foram as teorias e conceptualizações desenvolvidas em torno desta nova matéria-prima, traduzida pelas mais diversas designações: activos do conhecimento à luz da teoria económica, capital intelectual à luz das teorias de gestão ou simplesmente activos intangíveis numa abordagem contabilística. A agregação das suas múltiplas componentes tem determinado o surgir de diversos modelos que procuram identificar os recursos intangíveis que mais contribuem para o posicionamento estratégico e financeiro de uma organização. A transformação dinâmica daquela nova matéria-prima parece constituir a base de vantagens competitivas sólidas, consistentes e sustentáveis.

O nosso estudo teve como base o sector da Aviação Civil em Portugal, na actividade específica de transporte aéreo. Através de uma análise exploratória, procurámos identificar a importância atribuída aos intangíveis, os critérios subjacentes ao seu reconhecimento e mensuração e o volume de investimento a eles afecto. A implementação de uma gestão alicerçada no conhecimento, ou seja baseada nos intangíveis, constituiu outro corolário da nossa investigação. Numa primeira fase, caracterizámos a população em estudo tendo por base quatro dimensões fundamentais: características do operador de transporte aéreo, indicadores contabilísticos, indicadores de performance económico-financeira e indicadores de actividade. A segunda parte da investigação teve como metodologia base o inquérito por entrevista directiva a qual abrangeu também quatro partes estruturantes: importância atribuída aos intangíveis, critérios, modelos de reconhecimento e de mensuração adoptados, volume do investimento aplicado em intangíveis e identificação dos obstáculos à adopção de uma gestão baseada no conhecimento.

A capitalização dos intangíveis assume nesta actividade uma natureza muito residual, corroborando de conclusões proporcionadas por estudos anteriores que apontavam na imputação dos dispêndios em intangíveis directamente a resultados, em linha com o estipulado pela generalidade dos normativos contabilísticos. A metodologia adoptada na valorização dos intangíveis é fundamentalmente baseada no custo, porém a definição dos períodos de vida útil para os intangíveis capitalizados já toma em consideração, em alguns casos, uma abordagem baseada no rendimento futuro esperado.

Os testes estatísticos realizados apontaram para a independência e para a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre as respostas às questões por nós formuladas e a maioria das características dos operadores. As conclusões indiciam igualmente a existência

de objectivos e obstáculos de natureza transversal e estrutural, permeáveis a quaisquer sub-grupos caracterizadores da população em estudo. A problemática do reconhecimento e mensuração dos intangíveis ainda constitui um verdadeiro terreno inexplorado no sector em análise. Porém, os desafios regulamentares e a volatilidade daquela actividade específica, reclamam cada vez mais a consolidação dos modelos conceptuais com a prática contabilística-financeira. Não foram identificados quaisquer modelos de mensuração dos intangíveis, de gestão do conhecimento ou de capital intelectual, utilizados pelos operadores de transporte aéreo em Portugal. Contudo, a transformação dinâmica do conhecimento e a sua monitorização contínua, poderão ser a fonte de vantagens competitivas sustentáveis.

PALAVRAS-CHAVE: conhecimento, gestão do conhecimento, capital intelectual, intangíveis, reconhecimento, mensuração

ABSTRACT

Knowledge has emerged, in the last few decades, as a new resource towards organisational value, replacing some of the traditional production factors. Several theories have arisen and several conceptual frameworks have been developed around this new raw material. It has been translated and applied for the most diverse assignments: in an economic theory context, it has emerged as knowledge assets, as intellectual capital for most management theories and intangible assets from an accounting point of view. The aggregation of their multiple components has determined the appearance of multiple models that put intangibles as the most important key driver towards a strategic and financial level. Its dynamic transformation process is the genesis of a solid, consistent and sustainable competitive advantage.

Our research is based on the Portuguese Civil Aviation sector, especially in the area of air transportation activity. Using exploratory analysis, we looked at the importance of the intangibles assets, the identification of the models that support their recognition and measurement, and the historical and prospective investment intensity. The implementation of a knowledge management based strategy constitutes another corollary of our inquiry. Firstly, we have characterized the population under research. Four dimensions were identified to achieve that objective: characteristics of Air Transportation Company, accounting indicators, economic and financial indicators and indicators of their own activity. In the second step, we implemented several structured inquiries in the companies' financial departments as the main methodology. Several objectives support this step: identifying the intangibles importance for the organisation, identifying the related objectives, identifying the financial and accounting criteria and models used in their recognition and measurement. Other objectives are associated to our research: to identify the investment in intangibles, the detractors in their recognition and measurement and also the main threats that support the stage of the knowledge management implementation.

The capitalization of the intangible assumes in the air transportation branch a residual nature, corroborating the evidences obtained in several previous studies. Intangibles were expensed in the period and directly integrated in the accounting and financial results. These assertions were aligned with the General Accounting Standards Principles. We have shown that companies have followed a cost based approach in their valuation process but for the capitalized intangibles, an income approach was followed relating their identification of their useful lives. These were achieved based on their claim evidence of future benefits and returns.

Statistical approaches have shown that no dependence exists between the results of inquiries and the airlines company's characteristics. Results also show that the objectives and detractors

identified have a transversal and structural nature, and are not focussed in a particular group or cluster. The results concerning the intangibles recognition and measurement revealed that we are still at the starting point and that this dimension is still an unexplored field. Thus, the profound changes occurred and the volatile nature of the activity claims for a conceptual models consolidation. In this research, we have concluded that, according literature review, no intangible measurement models, knowledge management models or intellectual capital models were identified in the air transportation sector. However, knowledge management is certainly the source of a sustainable competitive advantage.

KEY-WORDS: knowledge, knowledge management, intellectual capital, intangibles, recognition, measurement

RESUME ANALYTIQUE

Au cours des dernières décennies, la connaissance est apparue comme la nouvelle source de la valeur de l'entreprise, en remplacement de certains facteurs de production traditionnels. Nombreuses furent les théories et les conceptualisations développées autour de cette nouvelle matière première, laquelle a connu les plus diverses désignations: actifs de la connaissance à la lumière de la théorie économique, capital intellectuel à la lumière des théories de gestion ou simplement actifs intangibles dans une optique purement comptable. L'agrégation de ses multiples composantes a favorisé l'apparition de divers modèles qui cherchent à identifier les intangibles contribuant, avec le plus d'intensité, au positionnement stratégique et financier d'une organisation. La transformation dynamique de cette nouvelle matière première semble constituer le plus grand support d'avantages compétitifs solides, consistants et durables.

Notre étude a eu pour base la filière de l'Aviation Civile au Portugal, et notamment l'activité spécifique du transport aérien. Au moyen d'une analyse exploratoire, nous avons tenté d'identifier l'importance attribuée aux intangibles, les critères sous-jacents à leur reconnaissance et valorisation ainsi qu'à l'intensité de l'investissement portant sur ces ressources. L'implantation d'une gestion fondée sur la connaissance, c'est-à-dire basée sur les intangibles, a constitué un autre corollaire de notre recherche. Dans une première phase, nous avons caractérisé la population étudiée prenant pour base quatre piliers fondamentaux: des caractéristiques de l'opérateur de transport aérien, des indicateurs d'ordre comptable, des indicateurs de performance économique-financière et des indicateurs d'activité. Pour la seconde partie de la recherche, nous avons adopté comme méthodologie-base l'enquête par entrevue directive, laquelle a également englobé quatre parties structurantes: l'importance attribuée aux intangibles, les critères et modèles de reconnaissance et de valorisation adoptés, l'investissement appliqué aux intangibles et l'identification des obstacles à l'implantation d'une gestion basée sur la connaissance.

Dans cette activité, la capitalisation des intangibles assume, un caractère très résiduel, corroborant les évidences fournies par des études précédentes, lesquelles attribuaient, dans l'imputation des dépenses, à des intangibles directement liés aux résultats, en accord avec ce qui est stipulé par la généralité des normes comptables suivies par les opérateurs. La méthodologie adoptée pour la valorisation des intangibles se base fondamentalement sur le coût; toutefois, la définition des périodes de vie utile pour les intangibles capitalisés tient déjà compte du retour sur investissement espéré.

Les tests statistiques effectués ont montré l'indépendance et l'inexistence de différences statistiquement significatives entre les réponses aux questions que nous avons formulées et les

caractéristiques des opérateurs. Les évidences tendent également vers des objectifs et des obstacles de nature transversale et structurale, perméables à tout sous-groupe susceptible de caractériser la population et l'échantillon. La problématique de la reconnaissance et de la valorisation des intangibles constitue encore un véritable terrain inexploré dans la filière analysée. Néanmoins, les défis réglementaires et la volatilité de cette activité spécifique exigent, chaque fois davantage, la consolidation des modèles conceptuels avec la pratique comptable-financière. Actuellement, il n'existe aucun modèle mesure de l'intangibles, de gestion de la connaissance ou de capital intellectuel appliqué au secteur de l'Aviation Civile au Portugal. La transformation dynamique de la connaissance et sa surveillance constante pourraient être la source d'avantages compétitifs durables.

MOTS-CLES: connaissance, gestion de la connaissance capital intellectuel, intangibles, reconnaissance, médiation

ÍNDICE ANALITICO

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	v
ABSTRACT	vii
RESUME ANALYTIQUE	ix
ÍNDICE ANALITICO	xi
LISTA DE FIGURAS	xvii
LISTA DE TABELAS	xix
LISTA DE GRÁFICOS.....	xxv
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xxvii
INTRODUÇÃO	1
1. O CONHECIMENTO	13
1.1. Na senda da sua génese	13
1.1.1. A epistemologia ou teoria do conhecimento	13
1.1.2. Dados, informação e conhecimento	14
1.2. Conhecimento tácito e conhecimento explícito	22
1.3. Outras tipologias	25
1.4. Os níveis de criação e captação.....	35
1.4.1. O modelo SECI.....	40
1.4.2. A importância da teoria da agência	47
1.4.2.1. As origens da teoria da agência.....	48
1.4.2.2. Teoria da agência e gestão do conhecimento	52
1.5. Da criação do conhecimento à sua utilização	54
1.6. O conhecimento enquanto activo	62
2. O CAPITAL INTELECTUAL	65
2.1. Novo conceito, nova realidade económica	65
2.2. As categorias do capital intelectual e os seus fluxos.....	69
2.2.1. A categorização do capital intelectual	69

2.2.2. Os fluxos do capital intelectual	75
2.3. Na senda de um modelo de Capital Intelectual	78
2.3.1. Capital intelectual I	79
2.3.2. Capital intelectual II	81
2.3.3. Capital intelectual III	84
2.3.4. Capital intelectual IV	86
2.4. Tornar operacional o capital intelectual	88
2.4.1. Do relatório <i>Skandia Navigator</i> ao coeficiente de eficiência	89
2.4.2. Modelos de capital intelectual baseados em <i>Índices</i>	97
2.4.3. Outras ferramentas e métricas	102
2.4.3.1. Baseadas no capital intelectual.....	102
2.4.3.2. De avaliação de performance	112
2.4.3.3. Contabilização dos Recursos Humanos	118
2.4.4. Limitações das métricas	118
3. OS INTANGÍVEIS	121
3.1. As novas fontes do valor.....	121
3.2. O conceito de activo intangível	127
3.3. Categorias de intangíveis	136
3.4. A problemática contabilística	145
3.4.1. Enquadramento normativo nacional e internacional	147
3.4.2. O Projecto do Sistema de Normalização Contabilística.....	154
3.4.3. A importância do relato financeiro	157
4. MODELOS DE AVALIAÇÃO E MEDIÇÃO DOS INTANGÍVEIS.....	163
4.1. Enquadramento geral	163
4.2. Modelos baseados no custo	167
4.3. Modelos baseados no preço de mercado.....	169
4.4. Modelos baseados no rendimento.....	173
4.5. Mensuração dos intangíveis: casos particulares	178

4.5.1. Investigação e desenvolvimento	180
4.5.2. Propriedade intelectual	183
4.5.2.1. Copyrights e marcas registadas.....	184
4.5.2.2. Patentes	188
4.5.2.3. Outros tipos de propriedade intelectual	192
4.5.3. <i>Goodwill</i>	194
4.5.4. Outros	199
5. O SECTOR DA AVIAÇÃO CIVIL EM PORTUGAL	205
5.1. Organismos de regulação da aeronáutica civil.....	205
5.2. A certificação e o licenciamento de operadores	211
5.2.1. Transporte aéreo	213
5.2.1.1. Transporte aéreo regular	218
5.2.1.2. Transporte aéreo não regular	219
5.2.2. Trabalho aéreo	220
5.2.3. Serviços de assistência em escala.....	222
5.3. O desafio do Céu Único Europeu	226
5.4. A população	228
5.4.1. Ajustamentos à população	236
5.4.2. Aspectos gerais sobre a população	241
6. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	249
6.1. Enquadramento geral	249
6.2. Questões fundamentais de investigação.....	251
6.3. Hipóteses de trabalho	254
6.4. A investigação.....	265
6.4.1. Planos de pesquisa e etapas do trabalho	266
6.4.2. Enquadramento do trabalho de campo	267
6.4.3. Recolha de dados.....	268
6.4.3.1. Informação secundária.....	269

6.4.3.2. Inquérito por entrevista	271
6.4.3.3. Estudos de caso.....	287
6.5. Fiabilidade e validação estatística	289
6.5.1. Estatísticas descritivas	290
6.5.1.1. Medidas de tendência central	290
6.5.1.2. Medidas de dispersão	290
6.5.1.3. Medidas de assimetria e achatamento	291
6.5.1.4. Medidas de associação.....	291
6.5.2. Testes estatísticos	292
6.5.2.1. Teste Binomial.....	293
6.5.2.2. Teste de Wilcoxon.....	294
6.5.2.3. Teste de Mann-Whitney	294
6.5.2.4. Teste de Wilcoxon-Kruskal-Wallis.....	294
6.5.2.5. Outros testes estatísticos	295
6.5.3. Fiabilidade interna e externa	296
6.5.3.1. Fiabilidade interna dos instrumentos de investigação	297
6.5.3.2. Fiabilidade externa	298
6.5.4. Validade interna da investigação.....	298
7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	301
7.1. Caracterização da população	301
7.1.1. Informação contabilística.....	302
7.1.2. Indicadores de performance económico-financeira	312
7.1.3. Indicadores de actividade.....	318
7.1.4. Estatísticas descritivas	324
7.1.5. Testes estatísticos.....	326
7.1.5.1. A proporção das classes.....	327
7.1.5.2. Testes de independência das variáveis.....	328
7.1.5.3. Associação entre variáveis	336

7.1.5.4. Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney	341
7.2. Os recursos intangíveis na actividade de transporte aéreo	344
7.2.1. Considerações preliminares	344
7.2.2. A importância dos recursos intangíveis.....	346
7.2.3. Objectivos associados aos recursos intangíveis.....	364
7.3. Reconhecimento dos recursos intangíveis	368
7.3.1. Tipologia de intangíveis reconhecidos nas DF.....	369
7.3.2. Métodos de reconhecimento dos intangíveis	372
7.3.3. Mensuração dos intangíveis capitalizados.....	376
7.3.4. O período de vida útil dos activos intangíveis	377
7.3.5. Obstáculos ao reconhecimento dos intangíveis.....	381
7.4. Volumes de investimento em intangíveis	385
7.5. Os intangíveis no processo de licenciamento e certificação	390
7.6. A importância da gestão do conhecimento.....	395
7.7. Estudos de caso	399
7.7.1. TAP Portugal	400
7.7.1.1. Breve evolução histórica.....	400
7.7.1.2. Os intangíveis na TAP Portugal.....	402
7.7.1.3. Reconhecimento e mensuração dos intangíveis	405
7.7.1.4. A gestão do conhecimento.....	406
7.7.2. White Airways	407
7.7.2.1. Os intangíveis na White Airways.....	409
7.7.2.2. Reconhecimento e mensuração dos intangíveis	411
7.7.2.3. A gestão do conhecimento.....	411
7.8. Na senda de um modelo de divulgação dos intangíveis	413
CONCLUSÕES	415
BIBLIOGRAFIA CITADA	423

APÊNDICES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A hierarquia do conhecimento	15
Figura 2 – Dinâmica de criação de conhecimento	16
Figura 3 – Os filtros de transformação dos dados em informação	19
Figura 4 – Tipos de conhecimento III	29
Figura 5 – Modos de conversão do conhecimento	41
Figura 6 – Os modos de conversão e as teorias organizacionais	42
Figura 7 – A espiral de criação de conhecimento organizacional.....	43
Figura 8 – As cinco fases da criação de conhecimento segundo o modelo SECI	45
Figura 9 – Iniciativas na gestão do conhecimento	58
Figura 10 – Sistema integrado de gestão do conhecimento.....	61
Figura 11 – As dimensões estratégicas do capital intelectual	67
Figura 12 – Categorias do capital intelectual I	69
Figura 13 – Categorias do capital intelectual II	71
Figura 14 – Categorias do capital intelectual III	72
Figura 15 – Os fluxos do capital intelectual	76
Figura 16 – Modelo de conhecimento organizacional	81
Figura 17 – Modelo de capital intelectual (<i>Skandia</i>)	83
Figura 18 – Sistema de gestão do capital intelectual.....	84
Figura 19 – O modelo do capital conhecimento.....	85
Figura 20 – O capital social e a criação de capital intelectual	87
Figura 21 – Determinação do valor do capital intelectual (C)	96
Figura 22 – Modelo conceptual de capital intelectual	112
Figura 23 – O emergir da importância dos intangíveis	124
Figura 24 – Os impulsionadores e os detractores do valor económico dos intangíveis.....	126
Figura 25 – Categorias de propriedade intelectual	139
Figura 26 – Recursos intangíveis e capacidades	143

Figura 27 – Categorias de intangíveis IV	144
Figura 28 – Intangíveis: estrutura conceptual de divulgação.....	160
Figura 29 – Etapas das fases Metodológica e Empírica da investigação	250
Figura 30 – Esquema conceptual das principais hipóteses de trabalho.....	255
Figura 31 – Esquema conceptual da análise dos graus de importância	345

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Informação e conhecimento.....	17
Tabela 2 – Dados, informação e conhecimento.....	21
Tabela 3 – Tipos de conhecimento I.....	23
Tabela 4 – Tipos de conhecimento II.....	27
Tabela 5 – As dimensões do conhecimento.....	29
Tabela 6 – Tipos de conhecimento III.....	30
Tabela 7 – Outros tipos de conhecimento.....	31
Tabela 8 – Perspectivas do conhecimento I.....	33
Tabela 9 – Taxinomia alternativa para o conhecimento.....	34
Tabela 10 – Perspectivas do conhecimento II.....	34
Tabela 11 – Os níveis de conhecimento.....	36
Tabela 12 – Modos de geração de conhecimento.....	39
Tabela 13 – A teoria da agência.....	49
Tabela 14 – Abordagem positivista da teoria da agência.....	50
Tabela 15 – Abordagem baseada na relação <i>Principal – Agente</i>	51
Tabela 16 – As actividades edificantes de conhecimento.....	55
Tabela 17 – Geração, codificação e transferência de conhecimento.....	56
Tabela 18 – Barreiras à criação de conhecimento.....	62
Tabela 19 – Principais abordagens do capital intelectual.....	74
Tabela 20 – Classificação do capital intelectual de acordo com o IFAC.....	75
Tabela 21 – Fluxos de capital intelectual (exemplos).....	77
Tabela 22 – <i>Skandia Navigator</i> (dimensão financeira).....	91
Tabela 23 – <i>Skandia Navigator</i> (dimensão clientes).....	92
Tabela 24 – <i>Skandia Navigator</i> (dimensão processos).....	93
Tabela 25 – <i>Skandia Navigator</i> (dimensão renovação e desenvolvimento).....	94
Tabela 26 – <i>Skandia Navigator</i> (dimensão humana).....	95

Tabela 27 – Gradação de nível executivo do índice de CI	101
Tabela 28 – Síntese dos métodos de medição do CI – Parte I	103
Tabela 29 – Síntese dos métodos de medição do CI – Parte II	106
Tabela 30 – Síntese dos métodos de medição do CI – Parte III	109
Tabela 31 – Critérios de reconhecimento dos activos intangíveis.....	133
Tabela 32 – Activos tangíveis vs. Activos intangíveis.....	135
Tabela 33 – Categorias de activos intangíveis I	138
Tabela 34 – Categorias de activos intangíveis II	140
Tabela 35 – Categorias de Intangíveis III (FASB).....	141
Tabela 36 – Imobilizados incorpóreos (POC)	148
Tabela 37 – Principais referências aos intangíveis nas directrizes contabilísticas.....	148
Tabela 38 – Síntese da NIC 38	151
Tabela 39 – Análise comparativa do normativo IASB (IFRS) / FASB (SFAS).....	153
Tabela 40 – Características qualitativas da informação	156
Tabela 41 – Síntese dos métodos de avaliação financeira dos intangíveis I	164
Tabela 42 – Categorias dos métodos de avaliação baseadas no rendimento	174
Tabela 43 – Vantagens e desvantagens da abordagem baseada no rendimento	175
Tabela 44 – Abordagens de mensuração para alguns intangíveis.....	179
Tabela 45 – Outros tipos de propriedade intelectual	192
Tabela 46 – Outros intangíveis	200
Tabela 47 – Atribuição de nova licença (garantia de capacidade financeira)	216
Tabela 48 – Alteração da licença de operador – informações exigidas pelo regulador	217
Tabela 49 – Requisitos para a certificação de operador de trabalho aéreo	221
Tabela 50 – Serviços de assistência em escala	223
Tabela 51 – Licenciamento da actividade de assistência em escala	224
Tabela 52 – Informação económica e financeira	225
Tabela 53 – Operadores certificados em 31/12/2006	229
Tabela 54 – Dimensão do operador por volume de facturação.....	231

Tabela 55 – Operadores certificados para transporte aéreo	237
Tabela 56 – Dimensão dos operadores de transporte aéreo	239
Tabela 57 – Sete maiores operadores por volume de negócios	239
Tabela 58 – Questões fundamentais de investigação	253
Tabela 59 – Recursos intangíveis	257
Tabela 60 – As etapas do trabalho de campo	268
Tabela 61 – Número de classes utilizadas	270
Tabela 62 – Estrutura do inquérito aos operadores (Parte I).....	273
Tabela 63 – Estrutura do inquérito aos operadores (Parte II).....	273
Tabela 64 – Estrutura do inquérito aos operadores (Parte III).....	274
Tabela 65 – Estrutura do inquérito aos operadores (Parte IV)	274
Tabela 66 – Estrutura do inquérito aos operadores (Parte V)	274
Tabela 67 – Cargos desempenhados pelos inquiridos	277
Tabela 68 – Habilitações académicas dos inquiridos	277
Tabela 69 – Estrutura do inquérito ao regulador.....	279
Tabela 70 – Outros testes/coeficientes não paramétricos.....	296
Tabela 71 – Fiabilidade interna (inquérito aos operadores)	297
Tabela 72 – Fiabilidade Interna (inquérito ao regulador)	297
Tabela 73 – Dimensão dos operadores por número de empregados	302
Tabela 74 – Volume de negócios.....	303
Tabela 75 – Total do activo líquido	304
Tabela 76 – Total do capital próprio.....	305
Tabela 77 – Total do passivo de curto prazo	306
Tabela 78 – Total do passivo de médio e longo prazo	306
Tabela 79 – Total do resultado operacional.....	307
Tabela 80 – Resultado líquido.....	308
Tabela 81 – Total do imobilizado corpóreo líquido	308
Tabela 82 – Total do imobilizado incorpóreo	310

Tabela 83 – Tipologia de activos intangíveis (frequências absolutas).....	311
Tabela 84 – Imobilizado incorpóreo/activo total bruto	312
Tabela 85 – Grau de cobertura dos custos operacionais	313
Tabela 86 – Rotação do activo.....	313
Tabela 87 – Rendibilidade do capital próprio.....	314
Tabela 88 – Rendibilidade do activo	315
Tabela 89 – Liquidez geral	315
Tabela 90 – Autonomia financeira	316
Tabela 91 – Solvabilidade	317
Tabela 92 – Meios libertos brutos	317
Tabela 93 – Estatísticas descritivas dos dados secundários (2005)	324
Tabela 94 – Caracterização dos operadores (teste binomial)	327
Tabela 95 – Teste de independência das variáveis – Parte I	328
Tabela 96 – Teste de Independência das variáveis – Parte II.....	331
Tabela 97 – Coeficientes de independência das variáveis – Parte I	333
Tabela 98 – Coeficientes de independência das variáveis – Parte II	335
Tabela 99 – Coeficientes de correlação de <i>Spearman</i>	337
Tabela 100 – Intensidade da associação para o imobilizado incorpóreo	339
Tabela 101 – Teste de <i>Wilcoxon-Mann-Whitney</i>	342
Tabela 102 – Importância dos recursos intangíveis I.....	347
Tabela 103 – Importância dos recursos intangíveis II	348
Tabela 104 – Os cinco intangíveis mais importantes para os operadores	355
Tabela 105 – Ordenação dos recursos intangíveis por frequências.....	356
Tabela 106 – Importância dos intangíveis/tipo de licença emitida pelo INAC	358
Tabela 107 – Importância dos intangíveis/tipo de transporte realizado	359
Tabela 108 – Importância dos intangíveis/integração num grupo empresarial	360
Tabela 109 – Importância dos intangíveis/tipo de sociedade	361
Tabela 110 – Importância dos intangíveis/propriedade do capital social	362

Tabela 111 – Importância dos intangíveis/dimensão do operador	363
Tabela 112 – Objectivos associados aos recursos intangíveis	366
Tabela 113 – Tipologia de recursos reconhecidos como activos intangíveis.....	370
Tabela 114 – Registo dos intangíveis nas demonstrações financeiras	373
Tabela 115 – Abordagens e bases de mensuração dos activos intangíveis.....	376
Tabela 116 – Determinação do período de vida útil dos activos capitalizados	379
Tabela 117 – Importância dos obstáculos ao reconhecimento dos intangíveis	382
Tabela 118 – Principais obstáculos ao reconhecimento dos intangíveis.....	383
Tabela 119 – Intangíveis com investimento forte nos últimos 3 anos	386
Tabela 120 – Investimento histórico vs. Investimento provável no curto prazo	388
Tabela 121 – Importância dos obstáculos à gestão do conhecimento (GC)	397
Tabela 122 – Principais obstáculos à implementação da GC	397
Tabela 123 – Síntese dos principais intangíveis registados (2001-2007)	403
Tabela 124 – Importância dos intangíveis – TAP Portugal.....	404
Tabela 125 – Objectivos associados aos intangíveis – TAP Portugal.....	405
Tabela 126 – Reconhecimento dos activos intangíveis – TAP Portugal	406
Tabela 127 – Síntese dos principais intangíveis registados (2006-2007)	409
Tabela 128 – Importância dos intangíveis – White Airways	409
Tabela 129 – Objectivos associados aos intangíveis – White Airways	410
Tabela 130 – Reconhecimento dos activos intangíveis – White Airways.....	411
Tabela 131 – A gestão do conhecimento – White Airways.....	412

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tipo de certificação.....	230
Gráfico 2 – Volume de facturação por tipo de certificação	232
Gráfico 3 – Peso relativo das actividades de transporte e trabalho aéreo	232
Gráfico 4 – Importância relativa dos operadores de transporte aéreo.....	233
Gráfico 5 – Importância relativa dos operadores de trabalho aéreo.....	234
Gráfico 6 – Importância relativa dos operadores certificados para ambas as actividades.....	235
Gráfico 7 – Tipo de certificação dos operadores	238
Gráfico 8 – Volume de negócios dos operadores de transporte aéreo	240
Gráfico 9 – Tipo de transporte.....	243
Gráfico 10 – Tipo de sociedade	244
Gráfico 11 – Integração num grupo de sociedades	245
Gráfico 12 – Propriedade do capital.....	246
Gráfico 13 – Certificação da qualidade	246
Gráfico 14 – Caracterização dos inquiridos (género).....	276
Gráfico 15 – Repartição dos inquiridos por escalões etários.....	276
Gráfico 16 – Repartição dos inquiridos por género.....	280
Gráfico 17 – Grupos etários dos inquiridos.....	280
Gráfico 18 – Experiência na certificação e licenciamento de empresas.....	281
Gráfico 19 – Número de aeronaves na frota.....	319
Gráfico 20 – Principal marca de aeronave na frota dos operadores	320
Gráfico 21 – Número de rotas do operador aéreo	321
Gráfico 22 – Número de passageiros transportados	322
Gráfico 23 – Número de passageiros (voos domésticos e internacionais).....	323
Gráfico 24 – Assimetria e achatamento " <i>Imobilizado incorpóreo/activo total</i> "	325
Gráfico 25 – Assimetria e achatamento (passageiros transportados).....	326
Gráfico 26 – Importância dos recursos intangíveis (I).....	351
Gráfico 27 – Importância dos recursos intangíveis (II).....	352

Gráfico 28 – Importância dos recursos intangíveis (III).....	353
Gráfico 29 – Importância dos recursos intangíveis (IV)	354
Gráfico 30 – Objectivos associados aos recursos intangíveis	365
Gráfico 31 – Objectivos mais relevantes.....	367
Gráfico 32 – Reconhecimento de activos intangíveis nas DF	369
Gráfico 33 – Importância dos obstáculos ao reconhecimento dos intangíveis.....	381
Gráfico 34 – A importância dos recursos intangíveis (regulador).....	391
Gráfico 35 – Obstáculos à mensuração dos intangíveis (regulador).....	394
Gráfico 36 – Obstáculos à gestão do conhecimento (frequências)	396

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AIPCA – *American Institute of Certified public Accountants*

ANOVA – *Analysis of Variance*

APB – *Accounting Principles Board*

ACMI – *Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance*

BSC – *Balanced Scorecard®*

CEO – *Chief Executive Officer*

CI – *Capital Intelectual*

CMVM – *Comissão de Mercado de Valores Mobiliários*

CNC – *Comissão de Normalização Contabilística*

COA – *Certificado de Operador Aéreo*

COTA – *Certificado de Operador de Trabalho Aéreo*

CPU – *Central Processing Unit*

CRM – *Customer Relationship Management*

CSC – *Código das Sociedades Comerciais*

CTA – *Controlo de Tráfego Aéreo*

CTOC – *Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*

DC – *Directriz Contabilística*

EASA – *European Aviation Safety Agency*

EDI – *Electronic Data Interchange*

ENS – *Electronic Networking System*

EVA – *Economic Value Added*

FASB – *Financial Accounting Standards Board*

IAPMEI – *Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas*

IAS – *International Accounting Standards*

IASB – *International Accounting Standards Board*

IASC – *International Accounting Standards Committee*

ICAO – *International Civil Aviation Organization*

I&D – *Investigação e Desenvolvimento*

IDE – *Intangible-Driven Earnings*

IFAC – *International Federation of Accountants*

IFRIC – *International Financial Reporting Interpretation Committee*

IFRS – *International Financial Reporting Standards*

INAC – Instituto Nacional de Aviação Civil
INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IOSCO - *International Organization of Securities Commissions*
IPQ – Instituto Português da Qualidade
IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas
MVA – *Market Value Added*
NCRF – Norma Contabilística e de Relato Financeiro
OACI – Organização da Aviação Civil Internacional
OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
POC – Plano Oficial de Contabilidade
REGTA – Rede Europeia de Gestão do Tráfego Aéreo
RIV – Regiões de Informação de Voo
ROI – *Return On Investment*
SIC – *Standards Interpretation Committee*
SMS – *Safety Management System*
SNC – Sistema de Normalização Contabilística
TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação
US GAAP – *United States Generally Accepted Accounting Principles*
XBRL – *Extensible Business Reporting Language*

“A verdade está no que é profundo, e revela-se apenas a quem a busca com uma dedicação exclusiva; não cabe, portanto, ao neutral, ao indiferente, mas a quem moralmente se comete, àqueles que estão dispostos a sacrificar tudo para instaurarem a verdade e se libertarem a si próprios e aos outros das ilusões, das convenções e dos auto-enganos.”

ISAIAH BERLIN, in “O Poder das Ideias”

INTRODUÇÃO

A importância dos intangíveis, reconhecimento e mensuração

A década de 90 do séc. XX ficou marcada pela importância dada à informação enquanto nova matéria-prima das organizações modernas. A viragem do século e os anos que se seguiram têm vindo a consolidar essa ideia, provocando uma tal dispersão semântica em torno daquele conceito, que hoje estão abertas múltiplas e promissoras linhas de investigação. Estamos em plena 5ª onda de inovação¹ (Chiavenato, 2000:427) na qual proliferam e dominam as tecnologias de informação. É, no entanto, uma era dominada pela globalização, pela imprevisibilidade, pela incerteza, pela instabilidade e pela forte aceleração da mudança. Surge, no entanto, uma forte orientação para a qualidade, para o cliente, para a produtividade e para a competitividade (Chiavenato, 2000). Pelo seu poder preditivo, recordamos o que Tofler (1990:101) enunciou no início daquela revolução: *“porque reduz a necessidade de matérias-primas, de trabalho, de tempo, de espaço e de capital, o conhecimento transforma-se no recurso central de uma economia avançada, e, enquanto isto não sucede, o seu valor aumenta. Por este motivo, como se verá, estão a eclodir por todo o lado as chamadas “guerras da informação” – isto é, lutas pelo controlo do conhecimento”*.

No âmbito daquela dispersão semântica, surgiram e/ou desenvolveram-se diversos conceitos que incutiram no debate maior profundidade, maior acutilância e focalização mas, também, um eventual incremento na dispersão teórica em torno de uma realidade alicerçada na mesma génese e essência. Foram conceitos como capital intelectual (Edvinsson e Malone, 1997; Roos *et al.*, 1997; Stewart, 1997), activos intangíveis (Lev, 2001; Sveiby, 1997) ou mesmo capital digital (Tapscott, Ticoll e Lowy,

¹ Classificação de Schumpeter (1952). Identificaram-se cinco ondas de inovação: 1ª - Energia hidráulica, têxteis e ferro (1745-1845); 2ª - Vapor, caminho-de-ferro e aço (1845-1900); 3ª Electricidade, química e motor de combustão (1900-1950); 4ª – Petroquímica, aeronáutica e electrónica; 5ª – Redes digitais, software e media (1990 - ...).

2000) que vieram complementar os conceitos mais tradicionais de conhecimento, incluindo os processos associados à sua transformação dinâmica (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2000; Davenport e Prusak, 1998; Nonaka e Takeuchi, 1995).

Genericamente, a revolução em torno dos conceitos de tempo e de espaço, tem sido a causa de profundas mudanças nas organizações, consubstanciada na adopção de iniciativas que procuram identificar os verdadeiros impulsionadores do valor e com isso encontrar a fonte de vantagens competitivas sustentáveis. Erguem-se importantes pilares que sustentam os paradigmas de uma gestão baseada no conhecimento (Alavi e Leidner, 2001 e 1999), contribuindo para a edificação de uma memória organizacional (Lane e Lubatkin, 1998; Cohen e Levinthal, 1990), alicerçada em fortes e sustentáveis mecanismos de aprendizagem organizacional (Arthur e Aiman-Smith, 2001; Nidumolu, Subramani e Aldrich, 2001).

No emergir daquele quadro conceitual, surge igualmente o debate em torno do reconhecimento, mensuração e divulgação dos intangíveis. Sendo-lhes atribuída a característica de traduzirem o lado mais invisível das organizações, os modelos financeiros e contabilísticos têm sido permeáveis à prossecução daqueles objectivos. Várias têm sido as abordagens em torno da sua mensuração (baseadas no custo, no preço de mercado ou no rendimento), múltiplas têm sido as métricas conducentes à sua operacionalização e divulgação (índices, programas de *scorecard*, rácios, métodos contabilísticos, entre outros). A generalidade dessas métricas primam mais pela complementaridade e até pela convergência do que propriamente pela alternativa. Contudo, as organizações têm melhorado, ou pelo menos diversificado a tipologia de informação que efectivamente disponibilizam aos seus públicos, procurando alertar para outras origens do valor, longe das fontes tradicionais baseadas exclusivamente em activos caracterizados pela sua tangibilidade.

Designados na literatura contabilística como activos intangíveis, na teoria económica como activos de conhecimento ou na literatura de gestão como capital intelectual, a sua génese induz-nos a um activo sem existência física capaz de proporcionar retornos futuros. Estes activos são na sua generalidade muito dispendiosos, quer na eventual aquisição, quer no seu desenvolvimento. São extremamente difíceis de gerir e os direitos de propriedade ainda se apresentam confusos. Esta asserção preconiza a

necessidade de repensar os princípios contabilísticos e financeiros, os modelos de gestão e de protecção, uma vez que a par de uma substituição dos activos tangíveis por activos intangíveis, se tem assistido nos últimos tempos a uma estagnação dos sistemas de mensuração e registo. Independentemente do modelo utilizado na análise deste tipo de activos - através de modelos baseados na classificação do conhecimento, utilizando modelos baseados no capital intelectual ou por via de modelos de base sociológica (McAdam e McCreedy, 1999) - os nossos objectivos residem na sua categorização, sublinhando a abordagem na célere necessidade de implementar regras contabilísticas, capazes de traduzir de forma aderente e sustentada, a realidade económico-financeira de uma entidade e a adequada divulgação da sua informação para todos os agentes económicos que nela possam suportar as suas decisões.

Também os sistemas contabilísticos têm procurado estabelecer um conjunto de atributos conducentes à clarificação das regras inerentes ao seu reconhecimento. A normalização internacional em torno dos intangíveis apresenta-se mais ampla do que o normativo nacional. Estabelecem aquelas normas critérios fundamentais ao seu reconhecimento, em particular o controlo por parte da entidade detentora desse activo, a sua identificabilidade, a existência de um mercado activo ou a existência de benefícios económicos futuros que fluam para o seu detentor. A adopção das normas internacionais do IASB constitui mais um passo na identificação e posterior mensuração desta tipologia de activos.

A problemática em torno dos recursos intangíveis² não começa nem termina na sua identificação e mensuração³. Encontramos a montante, questões relacionadas com o reconhecimento da sua importância para a organização em geral e a jusante, questões

² Recurso: *meios humanos e/ou materiais; capacidades* (in Dicionário de Língua Portuguesa, 2003:1418). Vários são os autores que utilizam a designação de “recursos intangíveis” (Villalonga, 2004; Sullivan, 2000; Tapscott, Ticoll e Lowy, 2000; Roos *et al.*, 1997, entre outros), “activos intangíveis” (Bragg, 2005; Cohen, 2005; Berry, 2004; Daum, 2003; Lev, 2001; Reilly e Schweihs, 1999; Brockington, 1996; Reilly e Schweihs, entre outros) ou simplesmente “intangíveis” (Lev, 2001; Andriessen e Tissen, 2000). Ao longo do nosso trabalho, adoptaremos a terminologia de “activos intangíveis” exclusivamente quando nos referirmos a uma dimensão e ou óptica puramente contabilística. A referência a “recursos intangíveis” enquadrar-se-á no nosso trabalho numa perspectiva económica ou de gestão global, não existindo por isso qualquer conotação entre a designação “recursos intangíveis” e a eventual capitalização desses recursos no âmbito dos normativos contabilísticos. No mesmo sentido, a utilização do termo “intangível” ou “intangíveis” terá, salvo indicação em contrário, o seu âmbito de aplicação ao nível da gestão global.

³ Existe na literatura contabilística em particular alguma controvérsia em torno dos termos “valorização” e “mensuração”. O normativo contabilístico internacional, em particular o emanado do IASB, adopta a primeira designação, a qual está igualmente contemplada no projecto de Sistema de Normalização Contabilística (SNC) da responsabilidade da Comissão de Normalização Contabilística (CNC). Ao longo da nossa dissertação seguiremos também, ainda que genericamente, a designação preconizada naqueles normativos.

associadas à sua divulgação no âmbito da gestão integrada do conhecimento. Perante tal transversalidade, as fronteiras do financeiro-contabilístico foram amplamente ultrapassadas. Convergem para este debate, elementos de natureza cultural e até sociológica, que podem explicar algumas inércias nos processos de melhoria dos sistemas contabilísticos e de relato financeiro.

Objectivos da investigação

Uma investigação é, em quaisquer circunstâncias, um projecto inacabado. É um processo dinâmico no qual se procura mais e melhor conhecimento (ou tão simplesmente a sua transformação). Consequentemente, nesta procura, vários são os objectivos que a norteiam, na convicção de conseguirmos evoluir um pouco mais na hierarquia do conhecimento rumo ao saber (Tuomi, 2000).

A partir dos modelos de capital intelectual identificados e desenvolvidos na literatura, a partir dos normativos contabilísticos nacional e internacional e tendo por base a regulamentação da aviação civil nacional e internacional, procurámos identificar um conjunto de intangíveis que pudessem ser determinantes do posicionamento estratégico e financeiro dos operadores de transporte aéreo. No contexto do sector da Aviação Civil⁴ em Portugal e para a actividade específica de transporte aéreo, procurámos numa primeira etapa diagnosticar o grau de importância atribuído pelos responsáveis financeiros aos recursos intangíveis enquanto determinantes do seu posicionamento estratégico e financeiro. Utilizámos para o efeito uma escala semântica de quatro níveis. Complementarmente, procurámos identificar os principais objectivos que os operadores aéreos associam aos intangíveis que são pertença da sua organização.

No âmbito da importância dos recursos intangíveis na organização, o nosso objectivo está para além do descrito anteriormente. Esta nossa afirmação assenta no facto de, paralelamente ao diagnóstico do grau de importância atribuído aos intangíveis pelos operadores de transporte aéreo, quisemos trazer para o debate a evidência da

⁴ Embora estejamos perante um subsector (sentido restrito) integrado no Sector dos Transportes (sentido amplo), optámos por manter a designação utilizada pelo Instituto Nacional de Aviação Civil (Sector da Aviação Civil). Por exemplo, a missão do INAC é: “regular e fiscalizar o sector da aviação civil e supervisionar as actividades desenvolvidas neste sector” (<http://www.inac.pt>).

importância atribuída pelo regulador do transporte aéreo (Instituto Nacional de Aviação Civil) a esses recursos nos processos de certificação e licenciamento.

Associamos o segundo objectivo da nossa investigação à identificação dos recursos intangíveis efectivamente reconhecidos nas contas do operador aéreo como activos intangíveis, de acordo com os normativos contabilísticos vigentes. Neste âmbito, identificámos quais os critérios de reconhecimento, quais os períodos de vida útil associados aos activos capitalizados com amortização, quais os modelos de mensuração adoptados, como foram apurados os respectivos valores e qual o normativo que suporta estas práticas contabilísticas. Este objectivo surge associado à tipologia de abordagens e de modelos explicitados nos capítulos quatro e cinco desta dissertação. Este objectivo está, como se pode facilmente depreender do exposto anteriormente, intrinsecamente associado ao âmbito do reconhecimento e relato contabilístico-financeiro dos intangíveis na organização.

Tal como referimos anteriormente, o reconhecimento e inclusão dos intangíveis no relato contabilístico-financeiro está sujeito à permeabilidade dos normativos legais, à capacidade dos sistemas financeiros e tecnológicos e até à intensidade com que a cultura organizacional potencia ou inibe esse relato. Assim, um outro objectivo associado à nossa investigação prende-se com a identificação dos obstáculos que mais têm contribuído para o não reconhecimento dos intangíveis como activos nas demonstrações financeiras dos operadores, pese embora a importância que lhes possam atribuir na criação de valor para a organização.

O nosso estudo junto dos operadores de transporte aéreo incidirá também no volume do investimento em recursos intangíveis, quer numa óptica histórica quer numa óptica prospectiva. Este objectivo surge associado ao volume de investimento efectivamente realizado nos últimos três anos bem como à probabilidade de se virem a realizar investimentos no curto e no médio/longo prazos.

Conscientes de que a implementação da gestão do conhecimento nas organizações é um processo deveras lento e culturalmente complexo (Alavi e Leidner, 2001; Davenport e Prusak, 1998), o nosso último objectivo surge, intrinsecamente, ligado à identificação e à importância atribuídas aos diversos obstáculos associados à

operacionalização de práticas organizacionais que permitam captar, criar, utilizar e disseminar o conhecimento.

Os nossos objectivos caracterizam-se, no seguimento do exposto anteriormente, por uma forte transversalidade. Para além da tangibilidade dos objectivos anteriormente enunciados, outros existem que pela sua relevância não poderiam deixar de ser expressos através da palavra escrita: o nosso intuito de melhorar o conhecimento sobre a aviação civil em geral e sobre o transporte aéreo em particular. A originalidade do estudo, no âmbito da aviação civil, constituiu a nossa principal motivação.

Finalmente, perante os objectivos enunciados e decorrente dos resultados obtidos, estamos convictos de termos encontrado o filão para múltiplas e promissoras linhas de investigação futura. Apresentaremos, a este propósito, desenvolvimentos na parte dedicada às conclusões deste trabalho.

Organização da dissertação

Esta dissertação está organizada em sete capítulos. Na introdução, procuramos contextualizar o tema da investigação e as suas implicações nos mais diversos domínios do saber. Apresentamos os principais objectivos associados à investigação, os principais aspectos metodológicos que suportam a pesquisa e o tratamento dos dados primários e secundários. Trata-se pois de uma parte cujo objectivo é o enquadramento da temática, procurando apresentar numa primeira abordagem, as fronteiras (por vezes ténues!) que circunscrevem o domínio da investigação.

Os quatro primeiros capítulos são designados genericamente como de revisão de literatura, nos quais identificamos e desenvolvemos os modelos de conhecimento, de capital intelectual e de mensuração dos intangíveis que suportam a nossa parte empírica. O ponto de partida foi a hierarquia do conhecimento (Tuomi, 2000), ramificando de seguida para duas conceptualizações distintas. A primeira, em torno do conceito de capital intelectual (Sullivan, 2000; Edvinsson e Malone, 1997; Stewart, 1994, entre outros) e dos modelos que têm suportado a sua medição e operacionalização (capítulo 2), a segunda em torno daquilo que a teoria contabilística, em geral, tem consagrado como activos intangíveis (capítulos 3 e 4).

O primeiro capítulo tratará efectivamente do debate em torno do conceito de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995), da sua amplitude e dos processos (quer numa dimensão epistemológica quer numa dimensão ontológica) que têm servido de base à sua transformação dinâmica (incluindo a captação, a criação, a armazenagem, a utilização e a sua disseminação). Trata-se de um capítulo no qual procuraremos evidenciar a génese do conhecimento, as suas múltiplas dimensões e até o seu impacte e importância na edificação da já referida memória organizacional. O nosso propósito não reside em meras discussões filosóficas sobre a essência do conhecimento mas tão somente lançar as bases sobre a importância do lado menos tangível das organizações. É nossa convicção que aquilo que a teoria contabilística tem consagrado como intangíveis é em si mesmo conhecimento sob as mais diversas formas de apresentação e/ou manifestação.

Dedicaremos o capítulo seguinte ao conceito de capital intelectual, amplamente consagrado na teoria económica, bem como aos conceitos com ele conexos. As suas diversas componentes serão objecto de várias abordagens e de integração em modelos de capital intelectual. Não obstante essa diversidade, este capítulo consagrará aquelas que têm sido mais determinantes na clarificação do conceito e que suportam os modelos que têm sido desenvolvidos (Saint-Onge e Armstrong, 2004; Sullivan, 2000; Edvinsson e Malone, 1997; Roos *et al.* 1997; entre outros).

O terceiro capítulo tratará dos intangíveis, fundamentalmente dos que surgem referenciados nos normativos contabilísticos nacionais e internacionais. Focalizados nos critérios que servem de guia ao seu reconhecimento, procuraremos evidenciar e sistematizar o seu enquadramento contabilístico, bem como as evoluções que neste domínio se têm verificado. Referimo-nos de modo particular ao Plano Oficial de Contabilidade, actualmente em vigor, às Normas Internacionais de Contabilidade emanadas do IASB (*International Accounting Standards Committee*) ou do FASB (*Financial Accounting Standards Board*), bem como ao projecto de Sistema de Normalização Contabilística da responsabilidade da Comissão de Normalização Contabilística. Trata-se de um capítulo de cariz fundamentalmente normativo cuja amplitude prima pela diversidade de enquadramentos e pela multiplicidade de critérios que, no nosso entendimento, constituem verdadeiros inibidores ao reconhecimento e divulgação dos intangíveis por parte das organizações.

Decorrente do enquadramento contabilístico dos intangíveis, não podemos deixar de referir as diversas abordagens que têm sido utilizadas na mensuração desses intangíveis. As três abordagens principais (baseadas no custo, no rendimento ou no preço de mercado) têm constituído os alicerces dos mais diversos modelos. Procederemos à sua particularização e identificação do âmbito em que têm sido aplicados. A ilustração e tratamento de alguns activos intangíveis em particular completarão este quarto capítulo.

Após o enquadramento teórico da temática objecto de investigação, orientar-nos-emos no capítulo cinco para a caracterização do sector da aviação civil em Portugal e da população em estudo. Por ser um sector fortemente regulamentado, quer por via do normativo nacional quer por imperativos de normativo comunitário e internacional, especificaremos o enquadramento legal e funcional do regulador da aviação civil em Portugal (Instituto Nacional de Aviação Civil). Caracterizaremos as suas actividades em geral, mas fundamentalmente aquelas que se centram no núcleo da nossa investigação: a actividade de transporte aéreo.

Fundamental e determinante em qualquer projecto de investigação, especificaremos no capítulo seis a metodologia seguida. Trata-se de um capítulo no qual apresentaremos os contornos da operacionalização do estudo, desde a recolha dos dados ao seu tratamento. Procuraremos evidenciar as razões das nossas opções, conscientes de que em cada momento, poderia ter existido uma outra alternativa. Não obstante a possibilidade da sua existência, o nosso intuito será a descrição e a justificação dessas opções, conscientes de que a investigação se revela um território desconhecido e como tal não podem ser descuradas quaisquer estratégias emergentes no seu decurso.

O último capítulo desta dissertação (capítulo 7) será dedicado à sistematização e discussão dos resultados por nós obtidos. Atentos à sua fiabilidade, à sua validação interna e externa, procuraremos retirar deles um conhecimento acrescido sobre uma realidade concreta, abrindo eventualmente novas linhas de investigação. Ainda que não corroborem integralmente da asserção de que a discussão dos resultados é o capítulo central da investigação, detalharemos e comentaremos os resultados efectivamente alcançados. Este capítulo é fundamentalmente o culminar de um

processo que, em quaisquer circunstâncias, contribuirá para o melhor entendimento de uma realidade, independentemente da sua complexidade de base. Procuraremos evidenciar qual a importância atribuída aos recursos intangíveis, quais os objectivos a eles associados e quais os principais inibidores no seu reconhecimento e divulgação. Tal como já referido nos objectivos globais, identificaremos os critérios utilizados no reconhecimento dos intangíveis, as metodologias seguidas na sua mensuração e qual o volume do investimento a eles adstrito. Por fim, perante a hipótese dos operadores de transporte aéreo adoptarem uma gestão alicerçada no conhecimento (Alavi e Leidner, 2001; Davenport e Prusak, 1998), procuraremos identificar os principais inibidores à prossecução daquele objectivo estratégico.

A última parte será, essencialmente, de sistematização e de síntese das principais conclusões. Reforçaremos as limitações associadas a esta investigação e delinearemos possíveis linhas de investigação futura. Esperamos, nesta parte final, conseguir sistematizar e evidenciar o contributo que possamos ter dado para o progresso científico neste domínio do saber.

Metodologia

Nesta investigação, foram seguidas metodologias de natureza fundamentalmente qualitativa. Nos dados primários, a técnica de investigação privilegiada foi o inquérito por entrevista, sendo esta do tipo estandardizado ou directivo. Procurámos dirigir um conjunto de questões numa ordem pré-estabelecida, podendo o respondente, ainda assim, dar respostas tão longas quanto o desejasse. Foi também esta a metodologia que seguimos nas entrevistas realizadas no regulador no intuito de perceber a importância atribuída aos recursos intangíveis nos processos de certificação e licenciamento.

O inquérito (fundamentalmente inquérito por entrevista) aplicado aos operadores de transporte aéreo é composto por cinco partes fundamentais: na primeira procuramos diagnosticar a importância dos recursos intangíveis e dos objectivos a eles associados de acordo com uma escala semântica de quatro níveis (Nada Importante, Pouco Importante, Importante e Muito Importante). A segunda parte está relacionada com o reconhecimento e mensuração dos recursos intangíveis (incluindo a identificação dos

principais obstáculos a esse reconhecimento e mensuração) enquanto a terceira parte está associada ao volume do investimento em intangíveis realizado nos últimos três anos ou a realizar no futuro. Complementarmente, a quarta parte prende-se com a implementação da gestão do conhecimento nos operadores aéreos, fundamentalmente no que se refere à identificação dos principais inibidores desse processo. A quinta e última parte do inquérito versa sobre as características do operador de transporte aéreo (tipo de licença, tipo de transporte realizado, propriedade do seu capital social, certificação de qualidade, integração ou não num grupo de sociedades, entre outros), bem como dados que permitem efectuar uma breve caracterização do inquirido (sexo, idade, cargo, habilitações literárias, anos de actividade na função). Esta última parte permite a articulação com os dados secundários recolhidos com o objectivo principal de caracterizar a população. No intuito de consolidar os resultados obtidos através dos inquéritos, apresentaremos dois estudos de caso: o caso TAP Portugal e o caso White Airways.

Relativamente aos dados secundários, os mesmos foram recolhidos a partir de fontes distintas: por um lado através dos relatórios e contas dos operadores, por outro através da informação disponibilizada nas plataformas electrónicas genéricas. Outra fonte de informação relevante foi o INAC, nomeadamente no que respeita à informação de natureza operacional e regulamentar.

No tratamento da informação foi utilizada a aplicação informática SPSS, tendo sido apresentadas as estatísticas descritivas mais relevantes (*v.g.*, classe modal, variância populacional, coeficientes de assimetria e de achatamento, entre outras) e efectuados os testes estatísticos adequados ao tipo de estudo e ao tipo de população/amostra (*v.g.*, teste binomial, teste Qui-quadrado, teste exacto de Fisher, teste de Wilcoxon-Mann-Whitney, teste de Kruskal-Wallis).

Considerando que a nossa investigação partiu do conhecimento geral sobre os intangíveis para o seu conhecimento particular numa realidade concreta, consideramos estar perante a aplicação do método/técnica dedutivo(a). Pensamos que, através da metodologia adoptada, conseguimos atingir os objectivos delineados no ponto precedente, nomeadamente no que respeita ao conhecimento do sector da aviação civil em Portugal, na actividade específica de transporte aéreo.

Limitações e implicações

Qualquer investigação não está isenta de limitações. A principal está, no nosso entendimento, na subjectividade intrínseca às metodologias qualitativas de investigação. O conhecimento é produzido por e para seres humanos. Por conseguinte, nunca seria possível eliminar os traços psicométricos de cada interveniente na investigação, em particular dos inquiridos. Queremos com isto dizer, que esta limitação é intrínseca à condição humana e ao facto de não termos tido a possibilidade de efectuar inquéritos repetidos no tempo de forma a assegurar a intensidade assertiva com que as respostas foram dadas num primeiro momento.

Outra limitação está incondicionalmente associada às diversas alterações que se verificam no sector da aviação civil, nomeadamente no âmbito da renovação anual dos certificados de operador aéreo, realizados pelo INAC ao abrigo da regulamentação nacional e internacional das actividades aeronáuticas. Na data de referência do nosso estudo, vários eram os processos de primeiro licenciamento em curso. Esses potenciais operadores, até pela inexistência de experiência no sector, não foram incluídos no estudo. Ou seja, se a nossa investigação se iniciasse hoje, a população teria uma composição diferente, decorrendo daí eventuais divergências no âmbito da evidência empírica obtida.

Importa ainda referir que trabalhámos com uma população de apenas 21 elementos, dos quais 17 (81%) responderam afirmativamente ao nosso pedido de colaboração. Estes operadores representavam, à data, 99,5% do volume de negócios⁵ do transporte aéreo efectuado por operadores portugueses. Perante este facto, consideramos que as conclusões retiradas são de aplicação geral para a população em estudo, não fazendo sentido qualquer tipo de inferência estatística. Sublinhamos que a volatilidade verificada neste sector, impõe-nos a condição de que estas conclusões tenham de ser enquadradas num tempo e num espaço determinados. Uma eventual repetição da investigação observará certamente as mesmas limitações e terá a mesma validade científica.

⁵ Tal como evidenciado nos capítulos 6 e 7, representam ainda 97,74% do total do Activo e 99,52% do número de empregados.

Quando nos referimos às implicações do nosso estudo, assaltam-nos de imediato duas ideias fundamentais: a primeira associada à realidade de termos agora um melhor entendimento e conhecimento do sector da aviação civil em Portugal, a segunda associada à situação de estarmos perante uma investigação dinâmica. Para além do conhecimento adquirido sobre uma certa realidade, pensamos ter aberto novas e importantes linhas de investigação. Cada uma delas constituirá um desafio, pois para além da procura de mais e melhor conhecimento, está o desafio de colmatar as limitações por nós referenciadas. Significa que o nosso trabalho representa apenas mais um elo na complexa cadeia do conhecimento.

“O Conhecimento – em princípio inexaurível – é o substituto definitivo.”

ALVIN TOFLER, in “Os Novos Poderes”

1. O CONHECIMENTO

1.1. Na senda da sua génese

1.1.1. A epistemologia ou teoria do conhecimento

O conhecimento, objecto de abordagens multidisciplinares, constitui na sua essência, um elo fundamental no processo dinâmico de alcançar a sabedoria. Epistemologicamente⁶, o conhecimento é crença verdadeira e justificada (na simbiose de crença e verdade), que encontra em Platão o “*saber que*”, contrariamente ao “*saber como*”. Constitui por isso um conjunto de informações que descrevem, explicam, predizem o mundo natural e social ou seja uma determinada realidade. Surge associado a uma intencionalidade e na senda da procura de uma certa verdade, é também informação com um propósito ou utilidade.

A procura do conhecimento abrange, tal como tem vindo a acontecer ao longo dos milénios, a descrição, a formulação de hipóteses, conceitos, teorias, princípios e procedimentos que sejam úteis ou verdadeiros. Dividido por Aristóteles (384 a. C – 322 a. C.) em três áreas distintas – Científica, Prática e Técnica – a sobrevivência do homem reside na opinião (*doxa*) e na técnica (*téchne*). No mundo das ideias o homem pode alcançar o verdadeiro conhecimento (*épisthème*). O progresso científico, tanto na antiguidade como na era moderna, assenta na procura da verdade que incute no mundo natural e social ordem e racionalidade capazes de antecipar uma realidade futura. Os contributos de Platão, constituem para nós, simultaneamente, um guia e uma inspiração constante na procura solitária daquela crença verdadeira e justificada.

O séc. XXI constitui, quanto a nós, um marco natural na procura sistemática de explicar o mundo que nos rodeia. Nesta procura desenfreada das nossas verdades, possuímos actualmente meios que ao revolucionaram os tradicionais conceitos de

⁶ Teoria do Conhecimento (do grego “*epistem*” – ciência, conhecimento; “*logos*” – discurso). É um ramo da filosofia que trata dos problemas relacionados com a crença e o conhecimento. Com origem em Platão (428/27 a. C. – 347 a. C), filósofo grego, discípulo de Sócrates, fundador da Academia e discípulo de Aristóteles. Preocupou-se, entre outros temas, com a teoria do conhecimento.

tempo e de espaço, reforçam a essência da filosofia de Platão. A sua teoria das ideias ou das formas, assegura a inteligibilidade dos fenómenos, numa simbiose perfeita entre a realidade inteligível e a realidade sensível. Cabe a cada um de nós o papel de prosseguir a explicação dos fenómenos naturais e sociais, de representar as realidades, de tornar o universo mais inteligível e aprazível.

Longe das discussões sobre as abordagens mais racionalistas ou empíricas, usando metodologias mais dedutivas ou indutivas, também René Descartes (1596 - 1650) alicerçou os fundamentos da procura da verdade. *“...E notando que esta verdade: “eu penso, logo existo”, era tão firme e tão segura que as mais extravagantes suposições dos cépticos eram capazes de abalar, julguei que a podia receber sem escrúpulo como princípio da filosofia que eu procurava”* (Descartes, 1977:52).

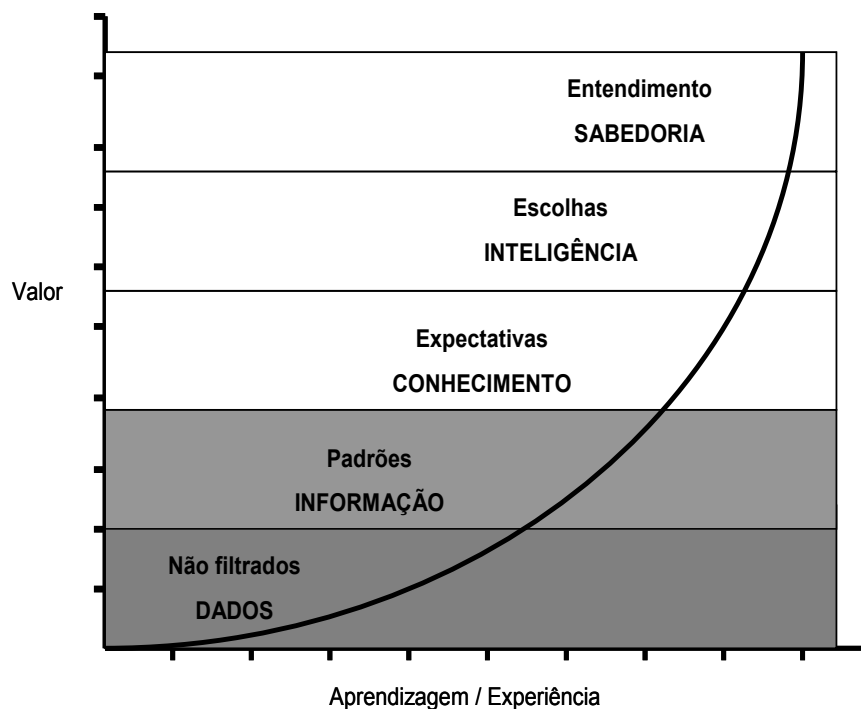
Gradualmente, a procura do conhecimento tornou-se no elemento nuclear de qualquer ciência. Muito distante das reflexões de Platão e de Descartes, interpretadas e interiorizadas profundamente as contribuições de Kant, Hegel ou Marx, o conceito mereceu similar atenção e tratamento no âmbito da teoria económica em geral (Winter, 1988; Marshall, 1965; Schumpeter, 1952; Penrose, 1952; Hayek, 1945) e da teoria das organizações em particular (Tiwana, 2002; Davenport e Prusak, 1998; Nonaka e Takeuchi, 1995; Nonaka, 1994). Emergem actualmente novos modelos económicos, fortemente alicerçados na gestão dinâmica do conhecimento.

1.1.2. Dados, informação e conhecimento

Na década de 90 do séc. XX, já Alvin Tofler (1990:96), se referia ao conhecimento como um novo recurso (parcialmente pago, parcialmente explorado gratuitamente) o qual, para além dos tradicionais factores de produção – terra, trabalho e capital, podia ser usado como substituto definitivo. Neste contexto, a referência a dados, informação e conhecimento, carece de lógica e articulação. Procurando evitar a repetição semântica, provoca ainda assim uma cadeia de causa - efeito, resultado de avanços tecnológicos consideráveis e mediáticos que gradualmente substituíram os tradicionais factores de produção. As organizações, nos seus processos dinâmicos de procura de

vantagens competitivas e sistemas de desenvolvimento sustentável, alicerçaram mecanismos de alcançar a transformação dinâmica ilustrada nas figuras 1 e 2.

Figura 1 – A hierarquia do conhecimento



Fonte: Tuomi (2000:106).

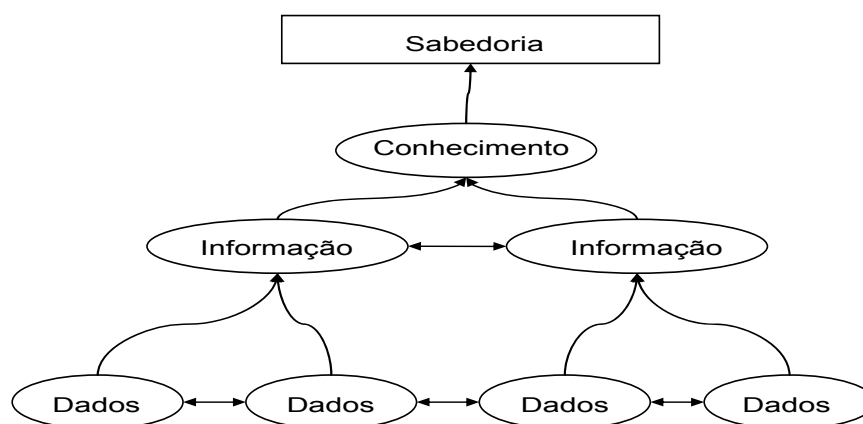
Os dados representam factos isolados, quando contextualizados e combinados numa determinada estrutura, emerge a informação. Uma vez embutida de sentido através da interpretação, esta deriva em conhecimento. A existência de factos, numa determinada estrutura mental, permite que sejam feitas inferências ou que sejam avaliadas consequências. A inteligência surge, uma vez usada a mente, na escolha de determinada opção perante múltiplas alternativas. A hierarquia completa-se quando um conjunto de valores e o comprometimento conduzem à sabedoria (Tuomi, 2000). Em contraste, esta hierarquia pode aparecer invertida ou seja, por vezes há que retirar o conhecimento do contexto e estruturá-lo de acordo com certa terminologia semântica em bases de dados isoladas e independentes.

A sabedoria, expoente máximo da dinâmica de criação do conhecimento, resulta de um processo interactivo no qual diversos elementos, por vezes dispersos por inúmeros repositórios, carecem de articulação para que sejam providos de sentido e lógica.

Os dados, entendidos como uma panóplia de factos objectivos sobre determinados eventos ou unicamente como registos estruturados sobre transacções (Davenport e Prusak, 1998:2), primária e intuitivamente de natureza quantitativa (Dhar e Stein, 1997), incutem-nos a ilusão da objectividade e da certeza (Gigerenzer, 2002:308). Carecem de articulação, interpretação e sentido. Não têm, na opinião de Tiwana (2002), sentido inerente. A sua utilização e conseqüente transformação dependem da contextualização, da percepção e capacidades dos agentes. Através da conjugação dos recursos técnicos, humanos e financeiros adequados, poderão de forma estruturada, impulsionar a cadeia de criação de conhecimento evidenciada na figura seguinte.

Para Zack (1999a e 1999b), os dados representam observações ou factos fora de contexto e por isso desprovidos de significado. A informação é criada quando aos dados é atribuído significado contextual, geralmente sob a forma de uma mensagem. Segundo Quigley e Debons (1999), dados, informação e conhecimento surgem, como denominador comum, sob a forma de texto, respondendo ou não a determinadas questões específicas.

Figura 2 – Dinâmica de criação de conhecimento



Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998).

O conhecimento é, de acordo com Tiwana (2002), informação relevante para a acção, disponível no momento, local e contexto adequados e disponibilizado de forma adequada para que qualquer um possa nele suportar as suas decisões. Surge como um recurso fulcral no processo de tomada de decisão, independentemente da sua utilização numa base individual ou colectiva. A sua associação à experiência e aprendizagem assume para aquele autor uma evidência incontestável.

Ainda que o senso comum nos possa iludir, informação e conhecimento não são sinónimo ou seja não existe uma transformação automática e contínua entre ambos. A informação resulta dos dados, por processos dinâmicos que lhes incutem significado, relevância e propósito (Serrano e Fialho, 2003; Zorrinho, 1991; Reis, 1987). Aqueles factos indistintos, por vezes indiferenciados, embora imbuídos de objectividade, revelam-se descritivos, tipificam situações mas não encerram em si juízos de valor, interpretações conducentes a uma determinada tomada de decisão.

Apresentamos na tabela seguinte, alguns aspectos distintivos entre informação e conhecimento.

Tabela 1 – Informação e conhecimento

INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Dados processados	Informação para a acção
Proporciona simplesmente os factos	Permite a elaboração de predições, associações casuais, ou decisões predicativas
Clara, concisa, estruturada e simplista	Turvo, vago, parcialmente não estruturado
Facilmente expressa sob a forma escrita	Intuitivo, pesado na comunicação, difícil de expressar por palavras e ilustrações
Obtida por condensação, correcção, contextualização, e cálculos a partir de dados	Dependente de ligações, conversação entre indivíduos, intuição baseada na experiência, capacidade dos indivíduos para comparar situações, problemas e soluções
Independente do proprietário	Dependente do proprietário
Bem manejável por sistemas de informação	Necessita de canais informais
Chave para incutir sentido a elevados volumes de dados	Factor chave na tomada de decisões inteligentes, revisão, desenho, planeamento e diagnóstico, implicando julgamento intuitivo
Resulta dos dados, formalizada em bases de dados, livros, manuais, e documentos	Formado e partilhado através da memória colectiva; envolve experiência, sucesso, falhas, e aprendizagem ao longo do tempo
Formalizada, recolhida e explicada. Pode ser armazenada em suportes que permitam a reutilização	Frequentemente resulta da mente dos indivíduos através da sua experiência

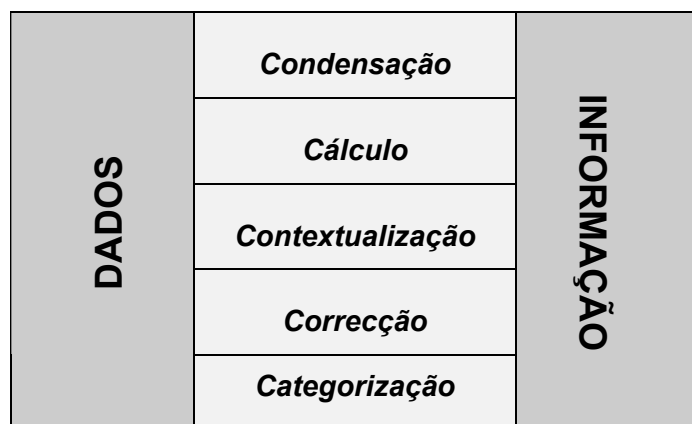
Fonte: Adaptado de Tiwana (2002:38).

Focalizada primariamente em dados, o sucesso da articulação dinâmica entre dados e informação, reside na acção dos indivíduos e das suas próprias experiências. Globalmente estruturado, formalizado e desintegrado do indivíduo, o conhecimento reclama articulação lógica, interpretação e julgamento por parte dos indivíduos. Esta dicotomia, imprescindível e desejável num processo de transformação conducente à acção, depende da contextualização, da capacidade mental dos agentes e dos mecanismos disponíveis para a sua tradução e disponibilização na memória colectiva.

O termo informação é usado, na óptica de Shapiro e Varian (1999:2), de forma muito genérica. Segundo estes autores, traduz tudo o que possa ser digitalizado ou seja convertido num conjunto de bits. Pela sua amplitude e subjectividade, evidencia uma das referências mais genéricas ao conceito de informação. Complementarmente, e de acordo com Zorrinho (1991), a informação é por natureza uma representação simbólica de um conjunto de acontecimentos, objectos ou fluxos que constituem, na sua essência, o real perceptível. A informação resulta do processo em que os dados adquirem significado, fluindo nas organizações através de múltiplas redes (electrónicas e sociais), seja por filtros de contextualização, categorização, cálculo, correcção ou condensação (Davenport e Prusak, 1998:4). Representa uma mensagem de *per si*, vulnerável a todos os ruídos (Tiwana, 2002:40) associados a qualquer processo de comunicação, explicitados pela generalidade das teorias da comunicação (Dretske, 1983).

Dretske (1983) advoga que informação é tudo aquilo que possa produzir conhecimento enquanto Machlup (1983) e Nonaka (1994) a entendem como um fluxo de mensagens. O conhecimento será então produzido a partir do melhor fluxo de informação, suportado no comprometimento e crenças do agente. Esta abordagem enfatiza o aspecto fundamental de que o conhecimento aparece associado à acção humana.

Figura 3 – Os filtros de transformação dos dados em informação



Fonte: Davenport e Prusak (1998:4).

A transformação de dados em informação não se desenvolve de forma linear, dependendo dos filtros utilizados nesse processo. Incutir sentido e lógica aos dados, traduz-se em inculcá-los lógica, significado e estruturação. A tipologia de filtros apresentada por Davenport e Prusak (1998) e mais tarde reforçada por Tiwana (2002), sublinham aqueles, que na sua essência, podem constituir os mecanismos por excelência na prossecução da formalização intrínseca à informação. A condensação traduz o filtro de agregação dos dados para a forma mais concisa possível, o cálculo, o seu tratamento matemático ou estatístico, a contextualização o propósito da recolha dos dados, a correcção, a eliminação de erros e finalmente a categorização que procura a identificação das componentes principais.

Evidenciamos que da mesma forma que informação e conhecimento não são sinónimos, dados e informação também não o são. No entanto, as dificuldades intrínsecas ao processo de clarificar as diferenças entre os dois primeiros conceitos surge-nos ainda mais acutilante e intransponível que os segundos. Segundo Toffler (1990:97), a alquimia da informação é evidenciada ao afirmar que [*“à parte a certeza de que nenhuma empresa podia abrir as portas se não houvesse linguagem, cultura, dados, informação, e conhecimento, considere-se ainda o facto mais profundo de que, de todos os recursos necessários à criação de riqueza, nenhum é mais versátil do que estes. De facto, o conhecimento (por vezes apenas informação e dados) pode usar-se como substituto de outros recursos”*].

Conhecimento é, para Davenport e Prusak (1998:5) [*“uma mistura fluida de experiência enquadrada, valores, informação contextual e compreensão especializada que fornece um quadro para avaliação e incorporação de novas experiências e informação. É originada e aplicada nas mentes dos seus detentores. Nas organizações aparece muitas vezes embutida não apenas em documentos e repositórios mas também nas rotinas, processos, práticas e normas”*]. Tal como identificado na tabela 1, traduz informação para a acção. É, de acordo com Chiavenato (2000:462): *“o recurso mais importante da era da informação. Constitui um activo intangível. Representa a familiaridade ou compreensão de ganhos através do estudo e da experiência”*.

A contínua articulação entre informação e conhecimento não se esgotam numa perspectiva sintáctica (volume de informação em articulação directa com o seu sentido e valor, embora irrelevante no processo de criação de conhecimento). Para Dretske (1983) a perspectiva semântica assume maior relevância no contexto da criação de conhecimento ao ser embutida de novo significado, provocando novas ligações e ideias no espectro de um processo dinâmico de criação de conhecimento.

Apresentamos na tabela seguinte, a comparação entre dados, informação e conhecimento, tal como explicitado por Stenmark (2002:2).

Tabela 2 – Dados, informação e conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO	AUTOR(ES)
	Factos organizados para descrever uma situação ou condição.	Crenças, perspectivas e conceitos, julgamentos e expectativas, metodologias e saber.	Wiig (1993)
	Um fluxo de mensagens com significado.	Comprometimento e crenças criados a partir das mensagens.	Nonaka e Takeuchi (1995)
Símbolos ainda não interpretados.	Dados com significado.	Capacidade para atribuir um significado.	Spek e Spijkeverd (1997)
Simple observações.	Dados relevantes e com propósito.	Informação valorizável da mente humana.	Davenport (1997)
Panóplia de factos discretos.	Mensagem que modifica a percepção do receptor.	Experiências, valores, critérios e informação contextualizada.	Davenport e Prusak (1998)
Texto que não responde a quaisquer questões de um problema específico.	Texto que responde às questões: Quem? Quando? O quê? Ou Onde?.	Texto que responde às questões Porquê? e Como?.	Quigley e Debons (1999)
Factos e mensagens.	Dados imbuídos de significado.	Crenças verdadeiras e justificadas.	Choo, Detlor e Turnbull (2000)

Fonte: Adaptado de Stenmark (2002:2).

Wenger (1998:9-10), complementarmente, refere-se ao conhecimento como pedaços de informação explicitamente armazenados no cérebro, constituindo esta uma pequena parcela daquilo que se sabe.

Altamente associado à natureza e condição humanas, o conhecimento aplica-se a factos ou ideias adquiridas por múltiplos processos de aprendizagem (estudo, investigação, observação, experiência). A distinção conceptual entre dados, informação e conhecimento, tal como identificado na tabela anterior, depende de múltiplas perspectivas de análise. Corroboramos com a perspectiva de agregação que a sua transformação dinâmica incute. A partir de dados, projecta-se dessa forma uma crescente contextualização, significado, integralidade e sentido. O conhecimento será, em resultado deste devir, a essência da sabedoria. Ou, de acordo com a perspectiva

convencional da hierarquia do conhecimento definida por Tuomi (2000:106): dados, informação, conhecimento, inteligência e sabedoria.

Complementarmente às dimensões semântica e sintáctica da informação que lhe dão origem, a sua essência, génese e amplitude consolidam-se naquilo que se expressa no dicionário da nossa língua materna. Pela sua pertinência, abrangência, sublinhamos a amplitude do termo e a sua aplicação nos mais diversos domínios da ciência. O conhecimento é pois entendido como: “s.m. **1** *faculdade de conhecer*; **2** *relação directa que se toma de alguma coisa*; **3** *noção*; **4** *informação*; **5** *experiência*; **6** *domínio teórico e/ou prático de determinada área*; **7** *FILOSOFIA forma de entendimento que representa o acto de conhecer implicitamente contido na coisa conhecida*; **8** *pessoa com quem se têm relações sociais*; **9** *[pop.] pequena gratificação*; **10** *recibo; documento que comprova a expedição de mercadorias por via marítima ou fluvial*; **11** *pl. saber; instrução*; **12** *pl. perícia*; **13** *pl. pessoas conhecidas, relações; dar ~ de comunicar; participar (De conhecer+-mento)⁷*.

1.2. Conhecimento tácito e conhecimento explícito

Classificar o conhecimento e a sabedoria numa dicotomia tácito(a)/explícito(a) é talvez, na vertente epistemológica, uma das tipificações mais genéricas e recônditas consagradas na literatura (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2000; Zack, 1999a e 1999b; Polanyi, 1962; Proust, 1922). O conhecimento tácito é pessoal, específico de um contexto, é uma actividade contínua e por isso difícil de formalizar e comunicar (Nonaka e Takeuchi, 1995:59; Nonaka, 1994:16;). É prático, é adquirido sem a ajuda directa dos outros e está relacionado com objectivos que o indivíduo valoriza, diz respeito às aptidões por si adquiridas num contexto particular (Sternberg, 1988). O conhecimento explícito ou codificado, por outro lado, transmite-se formalmente através de uma linguagem sistemática. Segundo Proust (1922), a sabedoria explícita é o conjunto de todos os factos que conhecemos e podemos transmitir conscientemente, sem qualquer relação com o contexto. Marcel Proust (1922:513) refere que “[*não recebemos a sabedoria, temos de a descobrir por nós mesmos, no fim de uma viagem*”

⁷ Dicionário de Língua Portuguesa (2003:406), Porto Editora.

pela floresta que ninguém pode fazer por nós, já que a nossa sabedoria é o ponto de vista do qual acabaremos por olhar o mundo]”.

A distinção entre conhecimento tácito e explícito e a sua transformação dinâmica inspirou uma das mais pragmáticas teorias sobre a criação de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995; Nonaka, 1994). Apresentamos na tabela 3, a sistematização dos aspectos que suportam aquela distinção, no intuito de nos aproximarmos dos alicerces que suportam as teorias organizacionais sobre a captação e criação de conhecimento.

Tabela 3 – Tipos de conhecimento I

CONHECIMENTO TÁCITO	CONHECIMENTO EXPLÍCITO
Subjectivo	Objectivo
Experiência (<i>Corpo</i>)	Racionalidade (<i>Mente</i>)
Simultâneo (<i>Aquí e Agora</i>)	Sequencial (<i>Lá e Depois</i>)
Analógico (<i>Prática</i>)	Digital (<i>Teoria</i>)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995:61).

Estes dois tipos de conhecimento, alicerçados segundo Nonaka e Takeuchi (1995:58), na crença e no comprometimento, desenvolvem-se, numa dimensão ontológica, entre indivíduos, grupos e organizações. É da simbiose entre duas dimensões distintas e complementares - *epistemológica e ontológica* - que se estabelecem os alicerces para uma teoria geral sobre a criação do conhecimento.

Robert Steinberg (1997), no âmbito das suas reflexões sobre a sabedoria, identifica a sua génese no conhecimento tácito. A sua natureza prática, associada ao saber como e ao saber o quê, adquire-se sem a ajuda dos outros aparecendo associados objectivos que o indivíduo valoriza. Surge associado às suas aptidões intrínsecas ou por ele desenvolvidas, dependendo do contexto específico onde a acção humana se desenvolve. O conhecimento explícito assume uma natureza metafísica e objectiva, é imbuído de racionalidade e é transmitido entre os seus agentes sob uma forma digital (Bateson, 1973) ou discreta (Nonaka, 1994).

As asserções já expressas surgem consolidadas em Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000). Enquanto existe conhecimento que é passível de ser colocado no papel, formulado por expressões ou representado graficamente, outro está associado às aptidões, às percepções, à experiência e à intuição. Este conhecimento, de natureza tácita, difícil de transmitir aos outros e por isso apenas fazendo sentido, para a generalidade dos indivíduos, numa base intuitiva (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2000:6).

A separação epistemológica entre sujeito e objecto tem conduzido à dicotomia do conhecimento apresentada neste ponto. O indivíduo seria o sujeito, o foco da percepção o objecto. Polanyi (1962) refuta, no entanto, esta separação ao assumir que a criação de conhecimento ocorre quando o sujeito se envolve com os objectos num processo de auto-envolvimento e comprometimento. Retomaremos esta asserção no âmbito da discussão as teorias associadas à criação de conhecimento.

O conhecimento tácito, aquele que mais interesse e atenção tem suscitado, engloba tanto uma dimensão cognitiva (modelos mentais do indivíduo) como uma dimensão técnica (conhecimentos e aptidões aplicáveis a uma situação concreta): é difícil de articular, formalizar e comunicar (Nonaka e Takeuchi, 1995:143), é lento e dispendioso de transmitir (Teece, 1998:63). Greco (1999:19) caracteriza-o como um conhecimento intuitivo, interpretativo, ambíguo, não linear e difícil de quantificar. Este conhecimento está relacionado com os caminhos distintos para executar as tarefas e acções (Sullivan, 2000:228) e pode ser detido individual (adquirido de forma não sistemática e não intencional) ou colectivamente (o que é conhecido por muitos indivíduos e que não é explicitamente manifestado) (Matusik e Hill, 1998:683). Smith e Webster (2000:139) chegam mesmo a advogar que a grande mudança na gestão do conhecimento⁸ está na captura e codificação do conhecimento tácito de forma a ficar acessível e ser usado pelos outros. Segundo Nonaka e Konno (1998), nas suas duas dimensões – técnica e cognitiva – o conhecimento tácito é altamente personalizado e difícil de formalizar, e

⁸ Entende-se por Gestão do Conhecimento, a atitude, o posicionamento que as pessoas têm na organização relativamente à forma de trabalhar os conceitos enraizados pela experiência anterior (Silva e Neves, 2003:183). Esta atitude ou posicionamento é influenciado por inúmeros factores dos quais se destacam as tecnologias (Davenport e Prusak, 1998:22; Quinn *et al.*, 1996a e 1996b), a cultura organizacional (Alavi e Leidner, 2001), entre outros. Tal como afirma Davenport e Prusak (1998:141-142): “a gestão do conhecimento eficaz só poderá ocorrer com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional. ... A tecnologia isoladamente não fará com que a pessoa possuidora do conhecimento o partilhe com as outras. A tecnologia isoladamente não levará o funcionário a sentar-se diante do teclado e começar a pesquisar. A mera presença da tecnologia não criará uma organização de aprendizagem, uma meritocracia nem uma empresa criadora de conhecimento.” Stankosky (2008) definiu-a como o processo de “[*alavancar o capital intelectual relevante para melhorar o desempenho organizacional*]”.

por isso complexo no seu processo de comunicação e partilha. Está por isso fortemente entrosado nas acções e experiências individuais e dessa forma intrínseco ao sistema de ideais, valores, emoções que cada um experimenta.

O conhecimento explícito é o conhecimento de fácil articulação, generalizado, codificado e transmissível através de métodos sistemáticos formais (Alavi e Leidner, 2001:110; Sullivan, 2000:228). Também este pode ser detido individual (o que é consciente ao indivíduo e suas habilidades conhecidas) ou colectivamente (patentes, regras e procedimentos escritos, gráficos organizacionais, decisões de gestão, entre outros) (Matusik e Hill, 1998:683). Segundo Teece (1998:63), quanto maior o seu grau de codificação, maior a rapidez e menor o custo na sua transferência. Devido ao seu grande nível de standardização, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) desempenham neste contexto um papel fundamental. Pode ser expresso sob a forma de palavras e números e disseminado formal e sistematicamente entre os indivíduos sob a forma de dados, formulários científicos, especificações ou manuais (Nonaka e Konno, 1998:42).

1.3. Outras tipologias

O emergir de múltiplas tipologias de conhecimento tem sido o resultado dos múltiplos desenvolvimentos ocorridos nas mais diversas áreas do saber. Essas tipologias, dependentes dos objectivos das investigações, procuram maximizar a aderência à realidade em estudo. Será por isso cientificamente compreensível que no âmbito das ciências sociais, a classificação do conhecimento assuma tipologias diversas daquelas que eventualmente possa emergir no contexto das ciências exactas. cremos, no entanto, que a génese do conhecimento reside no conjunto de asserções já enumeradas no ponto anterior.

Associada à classificação de conhecimento tácito e conhecimento explícito, Choo (1996), prosseguindo a abordagem efectuada por Boisot (1995), refere a existência, para além da tradicional dicotomia conhecimento tácito/conhecimento explícito, de uma terceira natureza de conhecimento – o conhecimento cultural. Este nada mais é do que o conjunto de crenças que uma organização detém baseadas na experiência,

na observação e na reflexão que a mesma efectua sobre si mesma e sobre o meio envolvente. Consideramos que a dimensão cultural (enquanto pilar fundamental da economia do conhecimento) pode condicionar o tipo e o nível de utilização das práticas organizacionais no tecido empresarial no qual pretendemos desenvolver a nossa investigação.

Teece (1998) apresenta-nos igualmente uma diversidade de tipologias de conhecimento: codificado/tácito, observável/não observável, positivo/negativo e autónomo/sistemático. A primeira dicotomia transporta-nos para uma dimensão tácita em que sabemos mais do que aquilo que podemos transmitir. O nível de codificação do conhecimento articula-se em relação directa com a rapidez e com o nível económico da sua transferência. Similarmente, uma vez transposto para tecnologias e/ou produtos, o conhecimento torna-se mais observável e dessa forma fica mais garantida a sua propriedade. O sucesso ou insucesso associado à inovação tecnológica ou de produtos traduz aquilo que poderá ser identificado como conhecimento positivo ou negativo, respectivamente. A eventual necessidade em modificar os sistemas responsáveis pela sua produção e transferência suporta a dicotomia classificatória em conhecimento autónomo e sistemático.

Tabela 4 – Tipos de conhecimento II

TIPO DE CONHECIMENTO	DESCRIÇÃO	AUTOR (ES)
TÁCITO / EXPLÍCITO / CULTURAL	Associado às reflexões, crenças e experiências, determinantes de práticas organizacionais (cultura organizacional).	Choo (1996) Boisot (1995)
CODIFICADO / TÁCITO	Quanto maior o nível de codificação, maior a rapidez e menor o custo da sua transferência.	Teece (1998)
OBSERVÁVEL / NÃO OBSERVÁVEL	Directamente relacionado com o processo de integração em tecnologias e em produtos.	
POSITIVO / NEGATIVO	Associado ao sucesso ou insucesso da inovação em ambientes de incerteza.	
AUTÓNOMO / SISTEMÁTICO	Dependente da maior ou menor necessidade de transformação dos sistemas responsáveis pela sua produção	Von Krogh (1998)
INDIVIDUAL / SOCIAL	Níveis de conhecimento. Complementar à tipologia de Nonaka e Takeuchi (1995). Associado à dinâmica de criação do conhecimento.	
PROPRIEDADE / PÚBLICO / PESSOAL / SENSO COMUM	Classificado na óptica do proprietário. De acordo com os seus graus de codificação e difusão. Propriedade (codificado e não difuso); Público (codificado e difuso); Pessoal (não codificado e não difuso); Senso Comum (não codificado e difuso).	Boisot (1995)
SECRETO / LOCAL / CIENTÍFICO / TÓPICO	Tipologia associada ao grau de difusão e de codificação do conhecimento. Local (concreto e não difuso, associado ao tempo e ao espaço); Secreto (abstracto e não difuso, propriedade de um pequeno grupo ou indivíduo); Científico (abstracto e difuso); Tópico (concreto e difuso).	
EMBODIED / EMBEDDED / EMBRAINED / ENCULTERED / ENCODED	Associado à forma e aos repositórios desse conhecimento (v.g., embutido na cultura, embutido na mente dos indivíduos, codificado, etc.	Blackler (1995) Collins (1993)
VALOR ACRESCENTADO / SUPORTE DIRECTO / SUPORTE INDIRECTO	Classificação na óptica de valor acrescentado. O conhecimento de valor acrescentado está directamente associado à inovação. O conhecimento de suporte directo está relacionado com as actividades primárias da organização enquanto o último está associado às actividades de suporte ou secundárias.	Sullivan (2000)
DECLARATIVO	Compreensão de conceitos, categorias e descritores. Responsável pela comunicação efectiva.	Zack (1999a e 1999b)
PROCESSUAL	Associado ao "Como?". Responsável pela coordenação eficiente das acções.	
CAUSAL	Associado ao "Porquê?". Responsável pela coordenação estratégica e cumprimento de objectivos.	
GENÉRICO / ESPECÍFICO	Associado ao grau de dependência contextual.	

O conhecimento explícito representa cada vez mais um papel fundamental no desenvolvimento organizacional, chegando mesmo a ser identificado como o factor de

produção mais importante no contexto da economia do conhecimento (Zack, 1999a:46). Nas suas diversas tipologias (declarativo, processual ou causal), todas elas são passíveis de serem convertíveis em conhecimento explícito. O conhecimento declarativo surge associado à descrição, explicitação de conceitos, categorias e descritores. Constitui o impulsionador por excelência da comunicação efectiva e da partilha de conhecimento explícito. A procura da forma como algo ocorreu ou como foi processado traduz conhecimento processual, constituindo a génese da coordenação efectiva das diversas acções no seio da organização. O porquê da ocorrência remete-nos para uma dimensão causal ou estratégica, responsável pelo atingir de metas e resultados.

O conhecimento genérico caracteriza-se pela sua disponibilidade e independência contextual. É fácil de transmitir e conseqüentemente de fácil codificação e utilização. A sua natureza transversal nas diversas comunidades contrasta com o conhecimento específico, vulnerável e dependente dos contextos em que se produz e transmite. Este fluxo apenas tem significado e flui através das comunidades de conhecimento ou de prática que o originam.

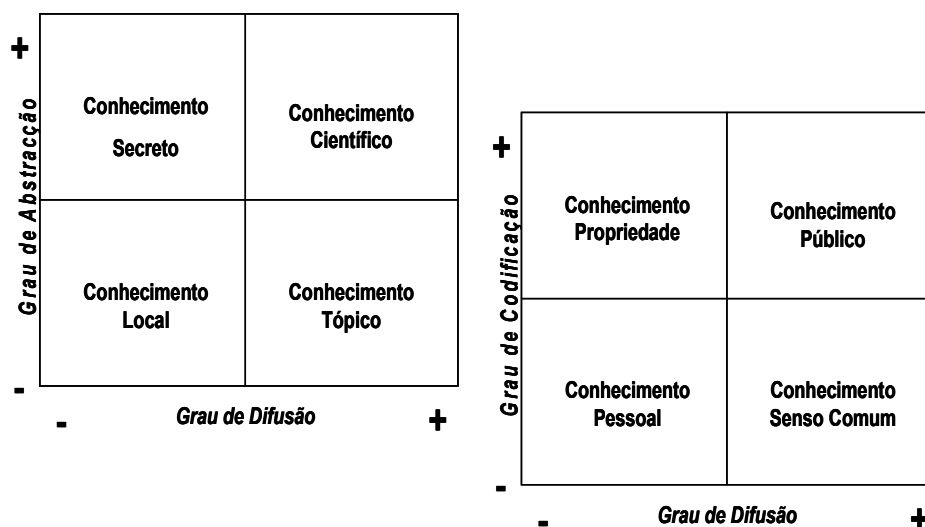
As duas perspectivas (*cognitiva*⁹ e *construtiva*¹⁰) sobre o conhecimento, ambas alicerçadas na relação biunívoca conhecimento *tácito/conhecimento explícito*, suportam indirectamente a distinção que Von Krogh (1998:139) estabelece a nível de conhecimento individual e social. Esta dupla asserção constitui a base das teorias sobre a criação de conhecimento.

Boisot (1995) apresenta-nos uma classificação para o conhecimento de acordo com o seu grau de abstracção, o seu nível de difusão e codificação. Pela sua relevância e importância apresentamos na figura seguinte as diversas tipologias.

⁹ Perspectiva que considera que o conhecimento é a representação de um conjunto de objectos e acontecimentos e por isso a tarefa crucial do cérebro humano ou de qualquer sistema cognitivo. Segue um processo de procura de modelos que fielmente representem aqueles objectos e/ou acontecimentos. O conhecimento é essencialmente explícito.

¹⁰ A perspectiva construtiva vê a ciência cognitiva como um acto de construção ou criação. Nesta perspectiva, algum conhecimento é explícito mas outro é igualmente tácito que envolve aptidões físicas, pessoais, difíceis de expressar e por isso igualmente difíceis de partilhar.

Figura 4 – Tipos de conhecimento III



Fonte: Adaptado de Boisot (1995:122 e 146).

A simbiose das três dimensões identificadas sugere a existência de uma relação biunívoca entre estas e o nível de estruturação e partilha de informação. A utilidade da informação e do conhecimento depende das características dos ambientes mais facilitadores ou inibidores na transmissão ou difusão. Consideramos serem estas dimensões, os pilares dos modelos de comunicação organizacional em contextos digitais.

Tabela 5 – As dimensões do conhecimento

CONHECIMENTO			
TIPO	FOCO	COMPLEXIDADE	GRAU DE DETERIORAÇÃO
TECNOLÓGICO	OPERACIONAL	EXPLÍCITO	BAIXO
NEGOCIAL	ESTRATÉGICO	TÁCITO	ALTO
AMBIENTAL			

Fonte: Tiwana (2002:44).

As quatro dimensões identificadas na tabela 5 representam uma classificação complementar. Induzem a um maior grau de sistematização e focalização conducentes a uma maior captação dos mecanismos de criação e disseminação do conhecimento.

O grau de deterioração traduz a natureza efêmera desse conhecimento catapultando-nos para o sentido de oportunidade em todo o processo de criação e transferência de novo e melhor conhecimento.

Também Winter (1987:170) apresenta diversos tipos de conhecimento (Tabela 6). Consolidamos desta forma a amplitude e diversidade que a sua classificação apresenta nos mais diversos domínios do saber e nas áreas mais específicas de aplicação.

Tabela 6 – Tipos de conhecimento III

TÁCITO	ARTICULÁVEL
NÃO ENSINÁVEL	ENSINÁVEL
NÃO ARTICULADO	ARTICULADO
NÃO OBSERVÁVEL NA UTILIZAÇÃO	OBSERVÁVEL NA UTILIZAÇÃO
BRUTO	ESQUEMÁTICO
COMPLEXO	SIMPLES
NÃO DOCUMENTADO	DOCUMENTADO

Fonte: Adaptado de Winter (1987:170).

Pela sua natureza transversal, apresentamos na tabela seguinte outras classificações evidenciadas na literatura.

Tabela 7 – Outros tipos de conhecimento

TIPO DE CONHECIMENTO	MATERIALIZADO SOB A FORMA DE:	AUTOR (ES)
CODIFICADO	Políticas escritas e procedimentos organizacionais.	Whitehill (1997)
HABITUAL	Rotinas das actividades quotidianas.	
CIENTÍFICO	Natureza técnica e/ou científica.	
INTERACCIONAL	Colaboração no processo de atingir a solução dos problemas.	
PROCESSUAL	Esquemas relativos à organização do trabalho em equipas.	
SIMBÓLICO	Cultura organizacional.	
PRIVADO	Único para a organização. É valorizável, raro e de difícil imitação.	Matusik e Hill (1998)
PÚBLICO	Reside no domínio público (ambiente externo).	
ARQUITECTURAL	Intrínseco às partes e não ao todo. Reside nas subrotinas ou em elementos discretos dos processos organizacionais.	
CONSTITUINTE (COMPONENTE)	Refere-se ao todo. Reside nas rotinas e nos sistemas de coordenação entre elas.	
BÁSICO	Nível de conhecimento mínimo que não proporciona viabilidade competitiva no longo prazo.	Zack (1999b)
AVANÇADO	Facilitador da viabilidade competitiva, permitindo a diferenciação.	
INOVADOR	Garante a manutenção de vantagens diferenciadoras e permanentes.	
ESTRATÉGICO	Envolve a posição da organização no longo prazo e o seu valor. Associado à sua visão e estratégia.	Sullivan (2000)
TÁCTICO	Envolve o posicionamento na organização no curto prazo e o seu valor. Associado aos mercados, concorrentes, fornecedores e/ou actividades correlacionadas.	
DE SUPORTE	Envolve as operações internas. Impulsionador de actividades, estratégicas ou tácticas. Associado às infra-estruturas.	

As tipologias apresentadas anteriormente, revelam-se deveras importantes ao suportarem novos enfoques e novas abordagens. São os casos da identificação dos processos de codificação e coordenação (Davenport e Prusak, 1998) e do diagnóstico da sua hierarquização (Whitehill, 1997).

A taxinomia apresentada por Matusik e Hill (1998:683-684), especificamente orientada para o conhecimento organizacional, identifica em primeiro lugar dois tipos de conhecimento – o privado e o público. O primeiro caracteriza-se pela sua unicidade para a organização sendo por isso raro, valorizável e de difícil imitação. Encontramo-lo em rotinas, processos, documentação e matérias restritas e classificadas. O segundo, traduzindo na sua essência uma matéria-prima pública, reside por exemplo nas boas práticas da indústria. No entanto, esta classificação cruza-se de forma simbiótica com a classificação em conhecimento arquitectural e constituinte. Este, de natureza intrínseca às subrotinas ou a aspectos discretos dos processos organizacionais, refere-se a partes ou componentes ao invés do todo. Encontramo-lo por exemplo associado às rotinas informáticas, aos processos de desenvolvimento de um novo produto ou serviço, ou a qualquer outro processo de gestão. Aquele reside no todo ou seja no sistema de coordenação e agregação dos processos. Enquanto o conhecimento constituinte pode ser detido individual ou colectivamente, aquele que possui natureza arquitectural caracteriza-se por ser detido colectivamente e por isso tende a ser tácito e não explícito.

O conhecimento constituinte, tal como já referido, pode ser detido individual ou colectivamente. Esta asserção catapultava-nos para a possibilidade da sua natureza poder ser tácita ou explícita. Contrariamente, o conhecimento público é essencialmente constituinte, detido individualmente, embora a sua natureza primária possa ser tácita ou explícita.

Alavi e Leidner (2001 e 1999) sintetizam aquilo que podem ser consideradas perspectivas alternativas para o conhecimento (tabela 8) e uma taxinomia alternativa (tabela 9). Pela sua importância na identificação e especificação do objecto de análise, apresentamos, ainda que de forma adaptada, essa aproximação. Estamos, no entanto, convictos que as múltiplas perspectivas e taxinomias apresentadas constituem derivações redundantes, de adaptação específica e concreta, incisivamente orientadas para uma realidade, em particular a captação e produção de conhecimento no seio da organização. Queremos desta forma afirmar que a natureza cognitiva ou técnica do conhecimento, a sua posse individual ou colectiva, a sua função mais declarativa ou relacional, contribuem sinergicamente para a compreensão de uma realidade específica.

Tabela 8 – Perspectivas do conhecimento I

PERSPECTIVAS	ESPECIFICAÇÕES
Conhecimento versus Dados e Informação	Dados são factos, números. Informação é dados processados ou interpretados. Conhecimento é informação personalizada (Nonaka e Takeuchi, 1995).
Estado mental	Conhecimento é o estado mental de conhecer e compreender (Schubert <i>et al.</i> , 1998).
Objecto	Conhecimento é um objecto a ser arquivado e manipulado (Wasko e Faraj, 2000; Zack, 1999b; McQueen, 1998; Carlsson <i>et al.</i> , 1996;).
Processo	O conhecimento é um processo de aplicação experimental (Zack, 1999b).
Acesso à informação	O conhecimento é uma condição para o acesso à informação (McQueen, 1998).
Capacidade	O conhecimento é a potencialidade de influenciar a acção (Carlsson <i>et al.</i> , 1996).

Fonte: Adaptado de Alavi e Leidner (2001:111).

As seis perspectivas apresentadas não são auto-exclusivas. Emergem como complementares ao assumirem implicações directas e concretas na definição e arquitectura das estratégias inerentes aos sistemas de gestão do conhecimento a implementar nas organizações. Sublinhamos a asserção de que o conhecimento se assume como um estado mental, enquanto elemento central de uma capacidade de conhecer e compreender realidades complexas e por vezes altamente voláteis.

Michael Polanyi (1962) assume que a base dos diversos tipos de conhecimento reside no conhecimento tácito ao expressar que este constitui os alicerces da estruturação e interpretação do conhecimento explícito. A sua partilha requer a existência de um contexto facilitador tal como referido por Tuomi (2000). Sublinhamos uma vez mais que a apresentação de diversas taxinomias para o conhecimento e das consequentes relações entre elas, suportam a escolha e a identificação dos múltiplos sistemas de gestão do conhecimento.

Tabela 9 – Taxinomia alternativa para o conhecimento

TIPOLOGIA	ESPECIFICAÇÕES
TÁCITO (COGNITIVO E TÉCNICO)	Embutido em acções, experiência e em contextos específicos traduz modelos mentais (cognitivo) ou o “Saber – Como?” em trabalhos específicos.
EXPLÍCITO	Articulável, conhecimento generalizado.
INDIVIDUAL	Criado por e inerente ao indivíduo.
SOCIAL	Criado por e inerente às acções colectivas de um grupo.
DECLARATIVO	Saber acerca de.
PROCESSUAL	Saber como.
CAUSAL	Saber porquê.
CONDICIONAL	Saber quando.
RELACIONAL	Saber com.
PRAGMÁTICO	Associado ao nível de utilidade para a organização.

Fonte: Adaptado de Alavi e Leidner (2001:113).

As quatro perspectivas apresentadas por McQueen (1998) assumem uma natureza pragmática ao olharem o conhecimento como acesso e como repositórios de informação, como um conjunto de regras e finalmente como a capacidade de saber e compreender. Esta abordagem surge entrosada num contexto tecnológico, associada à tipologia dos sistemas de criação e captação de conhecimento e que desenvolveremos em ponto próprio. No entanto, estas perspectivas consolidam a ideia já expressa relativa ao carácter multifacetado e abrangente que o conhecimento tem nos domínios científicos em geral e no domínio da teoria organizacional em particular.

Tabela 10 – Perspectivas do conhecimento II

PERSPECTIVAS	ESPECIFICAÇÕES
Acesso à informação	Associada à armazenagem e conseqüente acesso/partilha à/de informação ainda que sob a forma explícita.
Repositórios de informação	Associada à sofisticação, tipologia e arquitectura dos suportes e sistemas de armazenagem de informação.
Conjunto de regras	Associada às regras de conversão em conhecimento explícito e conseqüente utilização e acesso.
Saber e compreender	Visão filosófica associada à capacidade e interesse dos indivíduos no acesso e partilha de informação.

Fonte: McQueen (1998).

Como referimos, as perspectivas descritas anteriormente são embutidas de uma abrangência tecnológica, centrada nas características e fluxos de acesso, disponibilização e partilha de informação e conhecimento. Igualmente alicerçada na arquitectura técnica desses sistemas, a conversão e utilização de conhecimento explícito, não invalida nem exclui quaisquer das perspectivas referenciadas. Reiteramos por isso a asserção da sua complementaridade.

Várias têm sido as tipologias de conhecimento apontadas e suas perspectivas de abordagem. Também os níveis em que este é criado, captado ou partilhado se afiguram igualmente relevantes ao consolidarem aquilo que temos vindo a predizer sobre a complementaridade e não exclusão. Importa diagnosticar, neste âmbito, alguns desses níveis que certamente influenciarão todo o devir decorrente de um processo dinâmico e volátil que são os mecanismos de criação de melhor e novo conhecimento.

1.4. Os níveis de criação e captação

Afigurasse-nos linear que a intensidade e eficiência na criação de conhecimento dependem do contexto em que este é criado e do seu nível de integração. Os níveis de conhecimento traduzem, simultaneamente, o seu nível de agregação e integração. A este propósito, Nonaka e Takeuchi (1995:73), numa dimensão puramente ontológica, identificam o conhecimento criado a um nível individual, ao nível do grupo, ao nível organizacional e a um nível inter-organizacional. Similarmente, Tiwana (2002:43), coloca a criação de novo conhecimento nos planos individual, departamental e de equipas, organizacional e de redes negociais. Esta integração de dados e informação, associada a uma percepção crescente do seu grau de utilidade, traduz a essência do processo dinâmico de criação de novo e melhor conhecimento. As componentes do conhecimento – intuição, juízo, experiência, valores, regras e crenças (Tiwana, 2002:45-47; Davenport e Prusak, 1998:8-12) – tal como posteriormente veremos, constituem os propulsores desse processo.

Quinn, Anderson e Finkelstein (1996a e 1996b), referem-se também a quatro níveis de conhecimento embora sem aderência directa à classificação apresentada por

Davenport e Prusak (1998) e Tiwana (2002). Enquanto os três primeiros se encontram nos sistemas organizacionais, nas bases de dados e nas tecnologias operacionais, o quarto nível reside normalmente na cultura organizacional¹¹.

Tabela 11 – Os níveis de conhecimento

NÍVEL DE CONHECIMENTO		CARACTERÍSTICAS
COGNITIVO	SISTEMAS ORGANIZACIONAIS BASES DE DADOS TECNOLOGIAS OPERACIONAIS	Conhecimento básico sobre determinada área do saber, intrínseco aos factos, adquirido através de formação e treino.
COMPETÊNCIAS AVANÇADAS		Associado à capacidade de aplicar regras de determinada área do saber a problemas complexos.
COMPREENSÃO SISTEMÁTICA		Conhecimento profundo da rede de relações de causa-efeito subjacentes a determinada área do saber.
CRIATIVIDADE AUTO-MOTIVADA	CULTURA ORGANIZACIONAL	Associado à vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso.

Fonte: Quinn, Anderson e Finkelstein (1996a:72).

Dependente de um contexto facilitador, potenciador de relações emergentes e utilizando um espaço partilhado (Von Krogh, 1998:7), a criação de conhecimento organizacional pode ser alcançada através de cinco modos distintos: aquisição, aluguer, recursos dedicados¹², fusão, adaptação e redes de conhecimento (Davenport e Prusak (1998). Este processo consiste, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1995:3),

¹¹ Entende-se cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos partilhados e apreendido por um determinado grupo à medida que foi resolvendo e ultrapassando os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, conseqüentemente, ser ensinado aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schien, 1992). Existe uma articulação dinâmica entre cultura organizacional e processo de aprendizagem. Neste contexto sublinhamos que, de acordo com Sainaulieu (1978), as organizações não são meros depósitos ou receptáculos da cultura envolvente mas representam locais onde se geram culturas encarando-as como locais de aprendizagem e formação de identidades. Maanen e Schein (1979) consolidam esta articulação ao referirem que a criação de uma cultura organizacional assenta num processo de aprendizagem que assegura a institucionalização dessa realidade como algo único e diferente da cultura envolvente. Para Saint-Onge e Armstrong (2004:125), trata-se de um impulsionador fundamental de performance.

¹² Consiste em estabelecer unidades ou grupos especificamente para o propósito de criar conhecimento organizacional, como por exemplo a existência de departamentos de investigação e desenvolvimento.

na “*capacidade de uma empresa, como um todo, criar conhecimento, disseminá-lo através da organização e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas*”. Ainda de acordo com Von Krogh (1998), a definição do contexto apresenta-se conexas com o carácter dinâmico e relacional do conhecimento e pela sua natureza intrínseca à acção humana. Depende da situação e dos indivíduos envolvidos.

O conhecimento tem sido valorizado por parte das organizações, em particular o conhecimento dos empregados (Nonaka e Takeuchi, 1995). Já na década de 40 do séc. XX, os fundamentos da teoria comportamental colocam a ênfase nas pessoas¹³ embora dentro do contexto organizacional. Neste sentido, os indivíduos são entendidos e tratados como agentes de captação, de produção e de transferência de conhecimento. Tal como referido por Bartlett e Ghoshal (1995:142), “*na emergente sociedade da informação, o mais crítico e escasso recurso é o conhecimento – composto por informação, inteligência e sabedoria. Contrariamente ao capital, o conhecimento é o mais valioso quando controlado e utilizado por todos aqueles que estão na linha da frente das organizações. Num contexto de rápidas mudanças, competitividade e globalização, a capacidade para explorar o conhecimento é o que lhe proporciona vantagem competitiva*”. Estas asserções incutem-nos a evidência da existência de múltiplas actividades de gestão do conhecimento que contribuem activamente para a prossecução dos objectivos organizacionais. Essas actividades, tal como evidenciado em Davenport e Prusak (1998), prendem-se com a geração, codificação e transferência do conhecimento.

A aquisição de novo conhecimento para a organização está intrinsecamente associada ao seu nível de utilidade (conhecimento pragmático de acordo com Alavi e Leidner (2001)). Esse conhecimento pode já residir no ambiente, necessitando apenas de ser transferido para o seio da organização – mediaticamente através da aquisição dessas organizações ou então por via da contratação (temporária ou não) dos seus detentores. O eventual confronto com uma nova cultura organizacional (criatividade auto-motivada segundo Quinn, Anderson e Finkelstein (1996a) e com um novo clima

¹³ Contrariamente ao que acontecia nas Teorias Clássica, Neoclássica e Teoria da Burocracia em que a ênfase era colocada na estrutura organizacional. Ao transferir o foco dos aspectos estruturais e estáticos da organização para os aspectos comportamentais e dinâmicas, a teoria comportamental redefine os conceitos de tarefa e de estrutura sob uma visão mais democrática e humana (Chiavenato, 2000).

organizacional, podem provocar inércias e desajustamentos, não garantido o sucesso no resultado.

O segundo modo de geração de conhecimento surge através da formalização de recursos dedicados ou seja na implementação de arquitectura de grupos, cadeias ou unidades organizacionais com o fim expresso de criar conhecimento. Tal como no modo de aquisição, a sua incorporação organizacional, vulnerável à cultura e clima organizacional constitui o principal propulsor na criação de valor efectivo.

Criar conhecimento através de mecanismos de fusão organizacional pode constituir um modo de criar fluxos no âmbito da incorporação de conhecimento. As partes integrantes devem possuir, no entanto, pontos comuns capazes de otimizar o processo de geração de conhecimento.

Outro dos modos referenciados por Davenport e Prusak (1998:62), refere-se à adaptação da organização às alterações verificadas no meio envolvente, sejam elas deliberadas ou emergentes (Mintzberg, 1994). A tensão gerada em ambientes complexos e voláteis, associada à necessidade de implementar estratégias emergentes, catapulta os indivíduos para um patamar em que a geração de criação de conhecimento por adaptação é potenciada.

Finalmente, as redes de conhecimento¹⁴ referem-se a grupos de indivíduos ou organizações com interesses comuns, comunicando na maioria das vezes através de meios informais, criando e partilhando dessa forma o conhecimento. Poderemos incutir-lhes, em alguns casos, algum nível de formalidade se nos referirmos a comunidades de praticantes inseridos em unidades organizativas com missões e objectivos específicos.

Independentemente do modo de geração do conhecimento seguido, todos eles apresentam como denominador comum a necessidade de adequados tempo e espaço no processo de criação ou aquisição (Davenport e Prusak, 1998:67). Emerge um

¹⁴ *Knowledge Networking*. Inclui as designadas Comunidades de Prática de acordo com Wenger (1998) as quais resultam de interações físicas e sociais. Resultam por isso da participação ao invés de serem alicerçadas em estatutos oficiais. Também Tapscott, Ticoll e Lowy (2000) se refere à importância das redes no âmbito da apresentação dos modelos de negócio da era digital.

terceiro factor em todo este processo: a necessidade de reconhecimento da geração do conhecimento como actividade de criação de valor organizacional.

Tabela 12 – Modos de geração de conhecimento

MODOS	ESPECIFICAÇÕES
AQUISIÇÃO	Conhecimento adquirido e alugado por uma organização (vertente externa) ou conhecimento por ela desenvolvido (vertente interna). Associado à aquisição organizacional ou à admissão de indivíduos.
RECURSOS DEDICADOS	Associado à constituição de grupos ou unidades com o propósito específico de gerar conhecimento.
FUSÃO	Associado à integração organizacional. A eventual alteração de cultura e clima organizacional, associado ao aumento da complexidade operacional pode revelar não funcionalidades no processo de geração do conhecimento.
ADAPTAÇÃO	Associado à interacção com ambientes complexos e voláteis e consequente capacidade adaptativa. Igualmente vulnerável a alterações associadas à cultura e clima organizacionais.
REDES DE CONHECIMENTO	Associado à geração informal de conhecimento sob as mais diversas formas nas quais se inserem as comunidades de prática. O seu nível de formalização é uma função do tempo.

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998).

A criação de conhecimento afigura-se actualmente uma verdade irrefutável. Drucker (1999 e 1993) consagra-o como o único recurso económico com significado na sociedade pós-capitalista, Prusak (1997) como fonte de vantagens competitivas e Nonaka e Takeuchi (1995) como a capacidade de uma organização o incorporar em produtos, serviços e sistemas. Qualquer processo de criação de conhecimento não é hermético em si mesmo. A sua concretização e resultados estão indexados, como já oportunamente advogámos, a inúmeros factores de natureza contextual, em particular a cultura e clima organizacionais, a existência de um espaço que permita e facilite a fluidez do novo conhecimento. Neste contexto, é possível afirmar que a criação do conhecimento resulta da interacção dinâmica entre grupos, nos quais indivíduos que

partilham interesses e crenças similares, informalmente se cruzam. Compreensivelmente se argumenta que devem ser proporcionados tempo e espaço partilhados que, utilizando adequadas tecnologias de informação electrónicas, facilitem, propiciem e impulsionem o processo descrito.

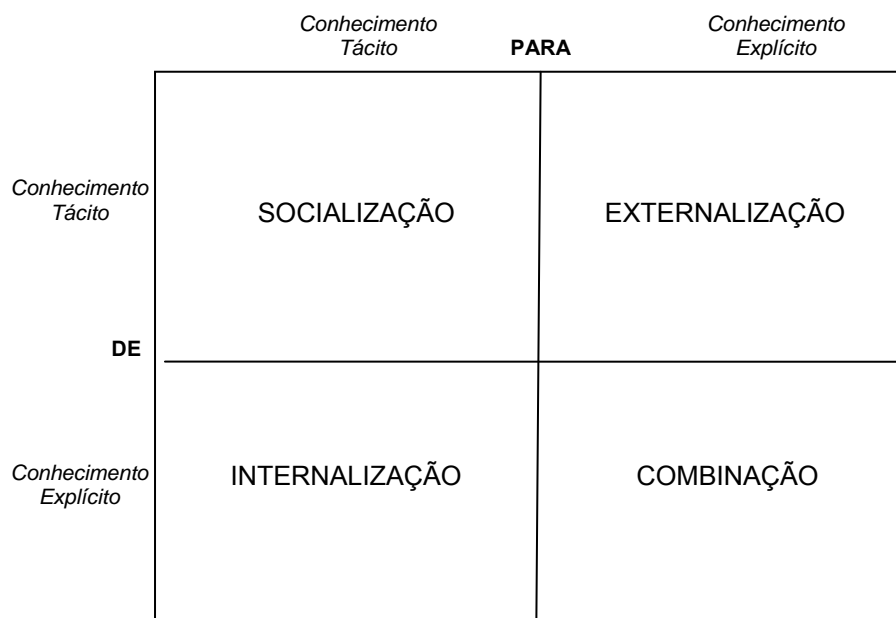
Um caso particular de criação de conhecimento relaciona-se com a criatividade e por isso merece referência particular neste contexto. March (1994), o principal autor a abordar este modo particular de criar conhecimento, refere a necessidade de ser dado tempo suficiente a uma ideia para que seja maturada e explorada. Na sua génese, uma boa ideia não se distingue de uma má ideia, até à sua experimentação. Voltaremos a este tópico quando tratarmos das outras abordagens sobre a criação de conhecimento.

1.4.1. O modelo SECI

O modelo SECI (**S**ocialização – **E**xternalização – **C**ombinação - **I**nternalização) de Nonaka (1994) e de Nonaka e Takeuchi (1995) apresenta-se na literatura como o mais mediático no que se refere à criação de conhecimento organizacional. Pela sua importância e referência no domínio da gestão do conhecimento, apresentamo-lo de forma integrada e agregada, na figura 5.

O cerne deste modelo reside na distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito e na sua inter-relação e complementaridade. Esta suporta as actividades de transformação dinâmica entre ambos, processadas a nível individual ou colectivo. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995) são quatro os processos de conversão do conhecimento tal como ilustrado na figura seguinte.

Figura 5 – Modos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995:72).

A ideia fundamental subjacente a este modelo está no facto do conhecimento organizacional ou mesmo inter-organizacional ser criado a partir do conhecimento tácito dos indivíduos através de processos de amplificação (espiral do conhecimento). Os quatro processos identificados na figura, ainda que dotados isoladamente de significado, são integrados nesse processo de amplificação. A transferência de conhecimento entre indivíduos e organizações e entre estas e aqueles, constituem uma realidade num processo complexo que carece por vezes de auto regulação.

O processo de socialização traduz a conversão de conhecimento tácito a partir do próprio conhecimento tácito. Resulta da partilha de experiências a nível individual ou de grupo. A aquisição de conhecimento deste modo não feito obrigatoriamente através da linguagem: pode ser conseguida pela observação, imitação e prática. No contexto organizacional, a aprendizagem pela acção segue o mesmo princípio norteador.

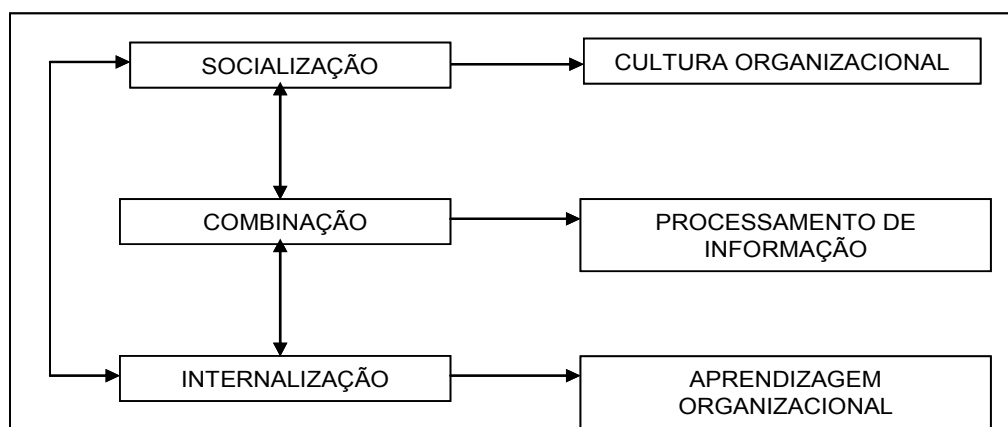
O segundo modo de conversão de conhecimento, apresentado no quadrante oposto, traduz a conversão dinâmica entre conhecimento explícito (novos ou pré-existent).

Designa-se por combinação e envolve o uso de processos sociais através dos quais os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de mecanismos apropriados. Deste processo pode resultar a ordenação, o acrescento ou uma nova categorização para o conhecimento.

A complementaridade dos dois tipos de conhecimento em análise sugere os dois modos de conversão que se apresentam de seguida: o primeiro, designado por externalização, traduz o processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Esta é muitas vezes efectuada pelo recurso a analogias, desenvolvimento de conceitos, hipóteses, modelos ou mesmo analogias. A sua natureza metafórica (enquanto método de percepção) induz-nos a questionar a sua fraca articulação com as teorias organizacionais. Contrariamente, e tal como evidenciaremos na figura 6, os restantes modos de conversão surgem associados por analogia a teorias organizacionais específicas.

A internalização traduz o processo de incorporar conhecimento explícito em conhecimento tácito. Baseado na acção, surge por isso associado à aprendizagem organizacional¹⁵ no âmbito das teorias organizacionais.

Figura 6 – Os modos de conversão e as teorias organizacionais

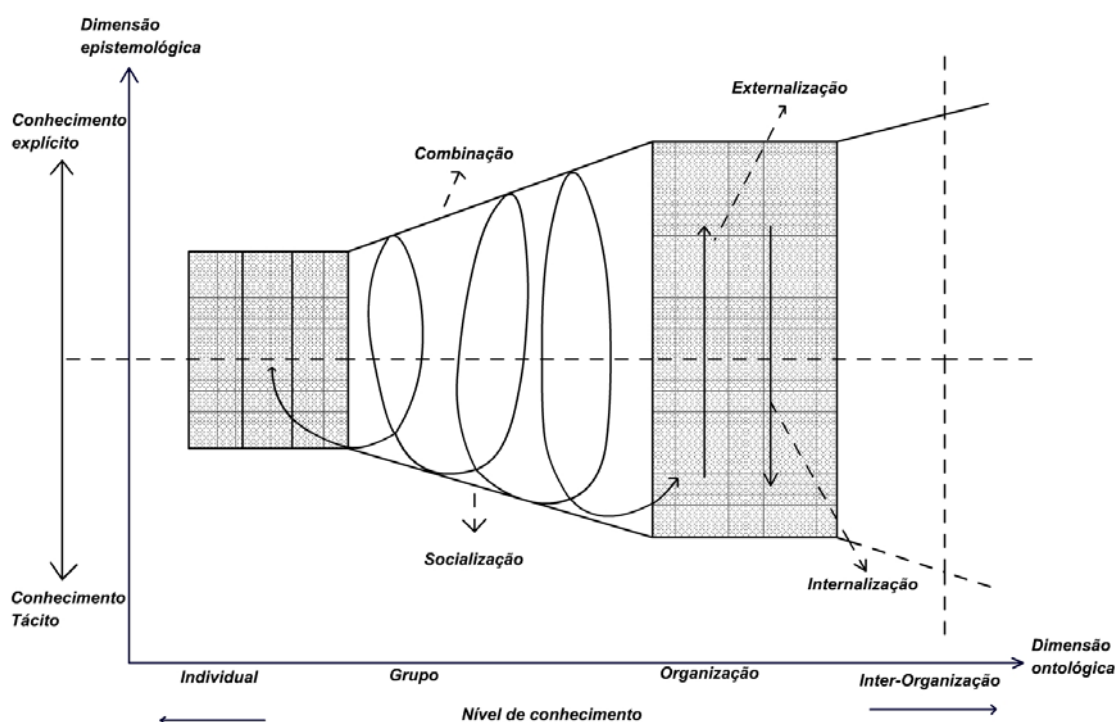


Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000) e Nonaka e Takeuchi (1995).

¹⁵ Aprendizagem Organizacional pode ser descrita como o processo através do qual os membros de uma organização desenvolvem a capacidade de descobrir a oportunidade das mudanças numa dada organização e quais aquelas que devem ser implementadas (Nidumoli, Subramani e Aldrich, 2001). Outros desenvolvimentos sobre aprendizagem organizacional podem ser encontrados em Alavi e Leidner (2001) e Rebelo, Gomes e Cardoso (2001). Davenport e Prusak (1998), Shein (1992), Hedberg (1981), Maanen e Schein (1979), Sainsaulieu (1978).

A criação de conhecimento, de acordo com este modelo, não resulta de uma acção independente entre os modos apresentados mas sim de uma interacção dinâmica entre os mesmos. Similarmente, vários são os níveis em que esse conhecimento é criado nomeadamente a nível individual, a nível de grupo, a nível organizacional ou a nível inter-organizacional. A simbiose entre os quatro modos apresentados e os níveis enumerados, induzem-nos à definição de um ciclo contínuo de criação de conhecimento no qual a orientação para a acção ou o recurso metafórico traduzem os pólos opostos de um processo desenvolvido em espiral, que se inicia no indivíduo e termina na conversão de conhecimento a nível colectivo. É esta espiral de criação de conhecimento que apresentamos na figura seguinte.

Figura 7 – A espiral de criação de conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995:73) e Nonaka (1994: 20).

O processo de criação de conhecimento segundo o modelo SECI desenvolve-se, tal como já foi oportunamente referido, a partir da simbiose entre uma dimensão epistemológica e uma dimensão ontológica. A espiral de conhecimento, por seu turno, perpassa diversos níveis através de um processo de amplificação. A origem dessa

espiral reside pois no indivíduo enquanto repositório de conhecimento tácito. A diversidade e qualidade das suas experiências são por isso o alvo privilegiado daquele processo de amplificação.

A interação entre a experiência e a racionalidade permite ao indivíduo edificar as suas próprias perspectivas, as quais permanecerão sua propriedade a não ser que sejam convertidas por processos de socialização. A amplificação e articulação dessas experiências no âmbito social, requer a existência de um contexto facilitador no qual os indivíduos se integrem em grupos por exemplo as comunidades de prática (Wenger, 2000; Smith e Farquhar, 2000), partilhem as suas experiências, podendo resultar desse processo novas abordagens e novas ideias. Esta partilha dinâmica e a sua eventual formalização traduzem aquilo que identificámos como combinação.

Torna-se evidente que os modelos de gestão influenciam drasticamente este processo de amplificação de conhecimento. Organizações cuja gestão está mais focalizada nos indivíduos ao invés de estar focada por exemplo na estrutura, tende a ganhar celeridade no processo de amplificação do conhecimento. Sublinhamos uma vez mais a importância do contexto organizacional (Sternberg, 1998) enquanto catalisador desse processo. Por não constituir um dos focos da nossa investigação, a discussão sobre a eficiência e eficácia de cada modelo de gestão, limitamo-nos a constatar e a referenciar o facto do contexto facilitar ou inibir a observância e concretização das asserções preconizadas no modelo SECI.

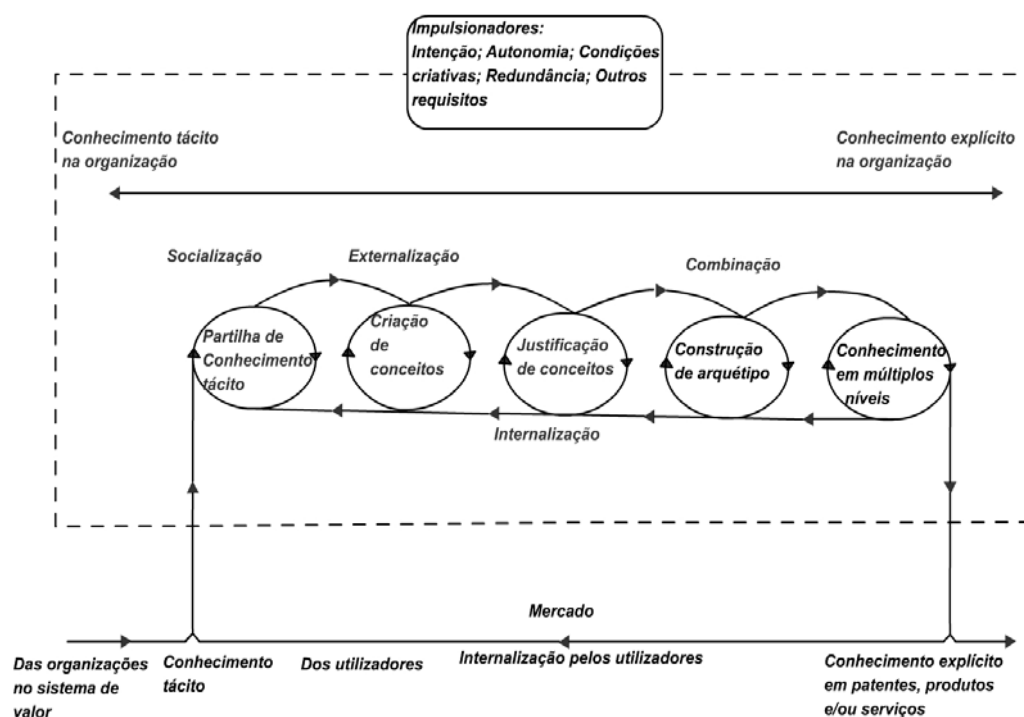
Várias são as condições que impulsionam a fluidez da espiral do conhecimento, independentemente do contexto e da acumulação de conhecimento tácito por parte dos indivíduos: intenção, associada às aspirações organizacionais para atingir determinadas metas, o que envolve comprometimento tal como apontado por Ulrich (1998a e 1998b) e Polanyi (1962); autonomia (capacidade dos indivíduos agirem autonomamente consoante as circunstâncias o permitem, potenciando a motivação e possibilitando assim que novas oportunidades possam emergir; criatividade (associada ao estímulo incutido nos indivíduos para interagirem com o meio envolvente quebrando regras e dogmas instituídos); redundância (entendida como informação preliminar, conhecimento tácito que tem de ser previamente partilhado) e variedade de requisitos (associada à combinação de informação diferenciada, à flexibilidade, e à

rapidez no seu acesso. Traduz o meio por excelência para lidar com as contingências impostas pelo meio envolvente).

O que acabámos de expor procura reforçar a ideia de que a criação do conhecimento surge alicerçada, em grande parte, no comportamento individual, materializado na intenção, na autonomia e nos fluxos que entre eles se estabelecem. A criatividade, a redundância e a variedade de requisitos surgem, conjuntamente com o contexto, como elementos favoráveis de dinamizadores do processo de amplificação do conhecimento tácito.

O modelo SECI agrega cinco fases no processo de criação de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Figura 8 – As cinco fases da criação de conhecimento segundo o modelo SECI



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995:84).

A primeira fase – **Partilha de conhecimento tácito** – tem a sua génese no facto de uma organização não criar conhecimento por ela própria. A génese da criação do

conhecimento organizacional reside no conhecimento tácito que reside na mente dos indivíduos e que é o resultado das suas experiências. Não sendo facilmente expresso e traduzível por palavras (imbuído de sentimentos, emoções e esquemas mentais particulares), as perspectivas e motivações intrínsecas à sua partilha constituem o elemento mais crítico. A conversão de conhecimento através da socialização representa, por isso, o início deste processo.

Numa segunda fase, identificada como **Criação de conceitos**, assiste-se a uma maior interacção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. É nesta fase que de acordo com Nonaka (1994), se desenvolve primariamente o mecanismo de conceptualização (processo de procura de novas perspectivas através da interacção entre indivíduos. Baseado na dialéctica, em que a afirmação e a negação são sintetizadas até à formação do conhecimento) e posterior cristalização (processo pelo qual se testa determinada realidade e aplicabilidade do conceito, genericamente associado à experimentação). Assiste-se fundamentalmente a um processo de externalização, caracterizado por uma forte interacção, de diálogo contínuo, sob a forma de uma reflexão colectiva. Aquela transformação dinâmica de conhecimento tácito em conhecimento explícito, materializa-se sob a forma de conceitos, obtidos quer por indução, dedução ou abdução¹⁶.

Os novos conceitos, criados individualmente ou pelo grupo, carecem de justificação ou seja requerem validade e aderência no âmbito organizacional e social. Nesta terceira fase – **Justificação de conceitos** – a filtragem de informação, conceitos e conhecimentos, por processos de internalização, constitui o principal mecanismo. Procura-se validar se as intenções organizacionais permanecem intactas e se a panóplia de conceitos entronca com as necessidades sociais em geral e com as da organização em particular.

A **Construção de um Arquétipo**, constitui a quarta fase deste modelo, parcialmente caracterizada por integrar a combinação como modo de conversão do conhecimento.

¹⁶ Indução traduz a forma de raciocínio em que se procura, a partir da verificação de alguns casos particulares, formular uma lei que explique todos os casos da mesma espécie (é o processo que do particular leva ao geral). Dedução refere-se ao modo de raciocínio em que se parte da causa para o efeito, do princípio para as consequências, do geral para o particular (relação pela qual uma conclusão deriva de uma ou mais premissas). Abdução traduz a utilização de uma linguagem figurada, altamente metafórica e analógica, sendo um processo de prova indirecta, semi-demonstrativa (Abbagnano, 1982:1, 217 e 529).

Traduz o processo de conversão dos conceitos já previamente justificados em algo concreto e tangível. Trata-se de uma fase complexa, facilitada pela variedade e redundância da informação, na qual a cooperação dinâmica no seio da organização constitui um factor fundamental e indispensável.

A última fase – **Cruzamento dos níveis de conhecimento** – surge como um processo dinâmico e contínuo até à concretização do arquétipo definido na fase anterior. Assistimos a uma evolução ontológica dos novos conceitos para novos níveis de conhecimento consolidando o efeito de espiral que caracteriza e domina o modelo SECI.

1.4.2. A importância da teoria da agência

A teoria da agência tem sido abordada e incorporada nos mais diversos domínios científicos, em particular na contabilidade (Demski e Feltham, 1978), na economia (Spence e Zeckhouser, 1971), no *marketing* (Basu, Srinivasan e Staelin, 1985), nas ciências políticas (Mitnick, 1986), nas finanças (Fontrodona e Sison, 2006; Fama, 1980), no comportamento e cultura organizacional (Kulik, 2005; Kosnik, 1987; Eisenhardt, 1985) e na sociologia (Shapiro, 2005; White, 1985). No entanto, a controvérsia sobre a sua utilidade, aplicabilidade e universalidade, permanece até aos dias de hoje. É questionada a sua validade empírica enquanto teoria minimalista (Perrow, 1986; Hirsch e Friedman, 1986) ao invés de outros (Gomez-Mejia, Wiseman e Dykes, 2005; Ross, 1973;), que sublinham a sua importância no desenvolvimento da teoria organizacional.

Procuramos, neste ponto, identificar os contributos da teoria da agência no âmbito da captação, criação e difusão do conhecimento nas organizações (Scarbrough, 1999; Crossan, Lane e White, 1999; Ouchi, 1979) tendo por base a referência de Ouchi (1979) de que aquela teoria reconhece a distinção entre informação implícita e explícita. Um sistema de informação explícita deve ser intencionalmente criado e mantido a determinado custo enquanto o sistema de informação implícita deve ser geralmente melhorado e acrescentado de forma natural. Ou seja, enquanto a criação

do conhecimento se focaliza na sua transformação ou conversão, a teoria da agência focaliza-se no custo associado ao processo e mecanismos de o conseguir.

1.4.2.1. As origens da teoria da agência

A teoria da agência foi desenvolvida durante a década de 60 e início da década de 70 do séc. XX por diversos economistas, entre eles Arrow (1971) e Wilson (1968). Traduzia o problema da atitude perante o risco quer por parte dos indivíduos quer por parte dos grupos (Ross, 1973). A diferenciação de objectivos inerente a cada uma das partes conduz a que essa atitude seja igualmente diferenciada. São estas relações, entre o principal e o agente, metaforicamente suportadas por um contrato orientado para o comportamento de partes que assumem atitudes diferenciadas perante o risco (Jensen e Meckling, 1976).

Segundo Eisenhardt (1989, 1988 e 1985), a relação de agência surge entre duas ou mais partes quando uma, designada de agente, age para a outra, designada de principal, num particular domínio decisório. Agindo ambas as partes em prol do seu próprio interesse, o principal conduz a sua acção no sentido de minimizar os custos, o agente no sentido de minimizar a sua acção. Na óptica de Jensen e Meckling (1976), os custos de agência correspondem ao somatório das despesas de monitorização por parte do principal (associadas aos incentivos proporcionados ao agente e à monitorização da sua actividade), despesas do compromisso por parte do agente (associadas aos recursos despendidos pelo agente para compensar o principal relativamente a acções inapropriadas) e às perdas residuais (associadas ao grau de divergência entre as decisões do agente e as decisões que potencialmente maximizariam o bem estar do principal).

Apresentamos na tabela seguinte o enquadramento e a caracterização dos vectores fundamentais da teoria da agência.

Tabela 13 – A teoria da agência

IDEIA CHAVE	As relações entre o Principal e o Agente devem reflectir a organização eficiente da informação e dos custos de gestão do risco.
UNIDADE DE ANÁLISE	Contrato entre o Principal e o Agente.
ASSERÇÕES HUMANAS	Próprio interesse; Racionalidade; Aversão ao risco.
ASSERÇÕES ORGANIZACIONAIS	Conflito parcial relativamente às metas entre os participantes; Eficiência como critério de eficácia; Assimetria de informação entre o Principal e o Agente.
ASSERÇÕES INFORMATIVAS	Informação enquanto bem a ser adquirido.
PROBLEMAS CONTRATUAIS	Agência (casualidade moral e selecção adversa); Partilha do risco.
ÂMBITO DO PROBLEMA DE AGÊNCIA	Relações nas quais o Principal e o Agente têm metas a atingir e atitudes perante o risco, parcialmente divergentes (compensação, regulação, liderança, integração vertical, preços de transferência, entre outros).

Fonte: Eisenhardt (1989:59).

Do ponto de vista da informação económica, a teoria da agência desenvolveu-se em torno de duas linhas de orientação: uma linha positivista (Shankman, 1999; Maitland, 1994; Barney e Ouchi, 1986; Fama, 1980; Jensen e Meckling, 1976) e uma linha assente na ligação Principal – Agente (MacCrimmon e Wehrung, 1986; Eisenhardt, 1985; Anderson, 1985; Jensen, 1983; Harris e Raviv, 1979; Demski e Feltham, 1978). Partilhando a mesma unidade de análise e as mesmas asserções relativas às pessoas, organizações e informação, divergem no entanto no rigor matemático, na variável dependente e no estilo de abordagem.

A primeira linha de orientação foca-se na identificação de situações em que existem conflitos de interesses entre as partes e por conseguinte na descrição dos mecanismos que os possam mitigar, através da limitação do comportamento do agente. Tal como referido no parágrafo anterior trata-se de uma abordagem pouco matemática, alicerçada fundamentalmente numa análise descritiva dos mecanismos de resolução dos problemas de agência.

Podemos sintetizar esta abordagem através de duas proposições:

Tabela 14 – Abordagem positivista da teoria da agência

PROPOSIÇÃO	DESCRIÇÃO
1	Quando o contrato entre o Principal e o Agente é baseado nos resultados, o agente tende a adoptar comportamentos no interesse do principal.
2	Quando o principal possui informação para verificar o comportamento do agente, este tende a agir no interesse daquele.

Fonte: Adaptado de Eisenhardt (1989:59).

A linha de investigação centrada na relação *Principal – Agente*, pode ser aplicada nos mais diversos domínios científicos desde que existam objectivamente relações entre as partes (empregador – empregado, vendedor – comprador, organização – investidor, entre outros). Assenta na dedução lógica e na prova matemática das suas asserções tornando-se por isso menos acessível. O seu elevado nível de abstracção e modelo matemático conceptual, induz-nos ao teste das suas inúmeras implicações. Enquanto a abordagem positivista trata da procura de relações alternativas, esta abordagem procura identificar aquela que se revela mais eficiente tendo por base diversos níveis de incerteza, de aversão ao risco, de informação, entre outras variáveis (procura do contrato óptimo).

Tendo por base duas tipologias de contratos distintas – baseados no comportamento ou baseados nos resultados – identifica-se a sua relação com diversos vectores de análise: sistemas de informação, incerteza quanto aos resultados, aversão ao risco, conflito de objectivos, programação de actividades e mensurabilidade dos resultados.

Quando o comportamento do agente pode ser facilmente observado (informação completa), um contrato orientado para o comportamento considera-se a melhor opção. No caso em que a informação é incompleta, e o principal não acompanha a acção do agente, colocam-se àquele duas opções: adquirir informação sobre o comportamento do agente (mecanismos de monitorização) ou então orientar o contrato para os resultados. Neste caso, o risco é transferido para o agente, situação em que o custo aumenta à medida que o agente se torna gradualmente avesso ao risco. A questão inerente às proposições apresentadas na tabela seguinte, sugere a definição de um patamar óptimo para um dado nível de informação: os custos associados à

monitorização do comportamento do agente, os custos associados à medição dos resultados e os custos de transferência do risco para o agente.

Tabela 15 – Abordagem baseada na relação *Principal – Agente*

PROPOSIÇÃO	DESCRIÇÃO
1	Os sistemas de informação estão positivamente relacionados com os contratos de base comportamental e negativamente relacionados com os contratos baseados nos resultados (Demski e Feltham, 1978).
2	A incerteza quanto aos resultados, surge positivamente relacionada com os contratos de base comportamental e negativamente relacionada com os contratos baseados nos resultados (Demski e Feltham, 1978).
3	A aversão ao risco por parte do agente está positivamente relacionada com os contratos de base comportamental e negativamente relacionada com os contratos orientados para os resultados (MacCrimmon e Wehrung, 1986; Harris e Raviv, 1979).
4	A aversão ao risco pelo <i>Principal</i> está negativamente relacionada com os contratos de base comportamental e positivamente relacionada com os contratos orientados para os resultados (MacCrimmon e Wehrung, 1986; Harris e Raviv, 1979).
5	O conflito de objectivos entre o principal e o agente está negativamente relacionado com os contratos de base comportamental e positivamente relacionado com os contratos baseados no resultado (Perrow, 1986; Demski, 1980; Ouchi, 1979).
6	A programação de actividades está positivamente associada aos contratos de base comportamental e negativamente associada aos contratos baseados no resultado (Eisenhardt, 1988 e 1985).
7	A medição dos resultados está negativamente relacionada com os contratos de orientação comportamental e positivamente relacionada com os contratos baseados no resultado (Anderson, 1985; Eisenhardt, 1985).
8	A amplitude das relações de agência está positivamente relacionada com os contratos de base comportamental e negativamente relacionado com os contratos baseados no resultado (Lambert, 1983).

Fonte: Adaptado de Eisenhardt (1989:61-63).

O conflito de interesses entre os indivíduos envolvidos nas relações de agência suporta a ideia de que a sua natureza oportunista (Shapiro, 2005) leva a que ajam permanentemente no sentido de maximizar os seus próprios interesses ou seja não existe garantia de que o agente aja sempre no interesse do principal mesmo que seja este a suportar os custos.

Contrariamente, Gomez-Mejia, Wiseman e Dykes (2005:1508), defensores da teoria da agência, vêm refutar as asserções expressas no parágrafo anterior ao afirmar que o próprio interesse e oportunismo não é isomorfo. Sugerem que a teoria da agência não deve assumir, a priori, o oportunismo por parte do agente mas unicamente considerar que o agente tem os seus próprios interesses que podem manifestar oportunismo em determinadas condições. Trata-se por isso de uma perspectiva mais social da natureza humana em contraste com a noção individualista incutida pela teoria económica.

Não se trata da negação do comportamento oportunista. Perante níveis elevados de assimetria de informação entre o principal e o agente, torna-se difícil àquele identificar a natureza oportunista do segundo. Por outro lado, se o agente percebe a dificuldade em ser detectado o seu oportunismo ele acaba por agir em conformidade, independentemente das normas sociais estabelecidas e da assimetria de informação.

Independentemente do âmbito de aplicação, dos argumentos que suportam ou não a sua utilização, a teoria da agência faz emergir a importância da informação e do conhecimento enquanto factor potenciador de vantagens competitivas para a organização. A informação é cara na sua produção mas, barata na sua reprodução (Shapiro e Varian, 1999:21). Certamente que o seu processo de criação, transformação e partilha é vulnerável aos conflitos de interesses que se estabelecem entre os indivíduos, grupos e organizações. A sua importância na hierarquia do conhecimento é, por enquanto, indiscutível.

1.4.2.2. Teoria da agência e gestão do conhecimento

O elo de ligação entre a teoria da agência e as teorias sobre a gestão do conhecimento (captação, criação, transformação e disseminação) reside na importância que a informação e o conhecimento assumem nas organizações, nomeadamente nos modos de conversão identificados por Nonaka e Takeuchi (1985) e ilustrados no âmbito desta investigação na figura 5. Tanto a teoria da agência como a teoria da contingência (Galbraith, 1973; Laurence e Lorsch, 1967; Chandler, 1962) se baseiam em informação. Assumem a racionalidade dos indivíduos, a eficiência no processamento de informação e por conseguinte a sua distribuição através das organizações é assimétrica.

Podemos enumerar dois contributos da teoria da agência no âmbito da gestão do conhecimento: o primeiro associado ao tratamento da informação enquanto um bem que tem associado um custo na sua criação e por isso pode ser adquirido (Shapiro e Varian, 1999). Os sistemas de informação assumem neste âmbito uma importância vital em domínios tão específicos como a orçamentação ou gestão por objectivos (natureza formal) ou ao nível da supervisão de gestão (natureza informal).

O segundo contributo surge associado à gestão do risco e às suas implicações. Em ambientes voláteis e cada vez mais complexos, e por isso incertos, a disponibilidade da informação e a capacidade de a obter e conseqüentemente gerir o seu risco, influencia o contrato de agência. O foco deve ser orientado para os sistemas de informação, para a incerteza nos resultados e para o risco ou seja trata-se, de acordo com McGrath, Martin e Kukla (1981), de um processo de previsão baseado no conhecimento.

De acordo com Eisenhardt (1989:70): [*“utilizando este critério de previsão, as próximas etapas para a investigação sobre a teoria da agência são claras: os investigadores devem focar-se nos sistemas de informação e no risco”*].

A integração entre a teoria da agência e a gestão do conhecimento afigura-se, neste contexto, de extrema relevância e pertinência pois proporciona uma lente útil através da qual se pode examinar a criação, transformação e divulgação do conhecimento.

Tal como na teoria da agência, também no âmbito da gestão do conhecimento são identificadas fontes de conflito, mais acentuados nos processos de socialização e externalização descritos por Nonaka e Takeuchi (1995). Resultam de discordâncias entre condições organizacionais que promovem a formação desse conhecimento e as condições económicas que propiciam a apropriação do seu valor através de processos de *exploration/exploitation*¹⁷ (Crossan, Lane e White, 1999).

A distinção entre informação implícita e informação explícita representa outro elo de ligação entre aquela teoria e a criação de informação ou conhecimento. Tal como já fora referido, enquanto a teoria da agência direcciona a sua análise para os custos associados à conversão dos dois tipos de informação, a gestão do conhecimento é centrada nos mecanismos e contextos que facilitam ou inibem essa conversão. Os mecanismos de conversão e controlo dessa informação em conhecimento (difíceis de imitar) traduzem um esforço estratégico importante, que pode conduzir ao alcance de importantes vantagens competitivas. A simbiose entre processos cognitivos e interacção social, ao longo de etapas de intuição, interpretação, integração e

¹⁷ Não foi encontrada na língua portuguesa termos com o mesmo significado. De forma a não desvirtuar as ideias a eles subjacentes, optou-se deliberadamente pela sua não tradução.

institucionalização (Crossan, Lane e White, 1999), acabam por incutir nas tarefas menos ambiguidade.

A aversão ao risco surge no âmbito da gestão do conhecimento apenas de forma acessória. No entanto, a percepção desse risco determina, também neste contexto, o conflito entre o valor apercebido dos diferentes tipos de conhecimento, por exemplo tecnológico, comercial ou ambiental (Tiwana, 2002:44).

Tradicionalmente, a teoria da agência incorpora determinados mecanismos de controlo (por exemplo cultura organizacional) baseados fundamentalmente no que ocorre no interior das organizações. A gestão do conhecimento, na sua perspectiva de captação e transferência do conhecimento, sublinha a importância de mecanismos de controlo externo (por exemplo a institucionalização de comunidades de prática, tal como expresso por Wenger (2000)). Proporcionam treino e desenvolvimento que aumentam a capacidade de absorção (Lane e Lubatkin, 1998; Cohen e Levinthal, 1990) dos indivíduos encorajando-os à partilha, embora subjugados a uma eventual disciplina, pelos diversos níveis da organização.

1.5. Da criação do conhecimento à sua utilização

A criação de conhecimento numa organização decorre, de acordo com Leonard (1998:8), da combinação sistemática entre indivíduos (enquanto catalisadores principais da absorção de conhecimento tácito) e um conjunto específico de actividades que promovem e facilitam a cadeia de inovação cabendo aos responsáveis a tarefa de gerir eficiente e eficazmente esta combinação. É a interacção entre quatro actividades (resolução de problemas, implementação e integração, experimentação e importação de conhecimento) e as capacidades da organização que determinam a capacidade de inovação de qualquer organização.

Apresentamos na tabela seguinte, os elementos que caracterizam cada uma das quatro actividades bem como a sua focalização principal: interna ou externa.

Tabela 16 – As actividades edificantes de conhecimento

COMPETÊNCIAS CHAVE	FOCALIZAÇÃO INTERNA	Resolução partilhada de problemas	No âmbito da aprendizagem organizacional, o progresso é uma tarefa transversal de todos os elementos dessa organização. O fluxo de ideias deve fluir de todos os pontos da organização, confluindo para a resolução atempada de problemas (incluindo acções de índole prospectiva). A gestão do conhecimento traduz a capacidade de mover o conhecimento em todas as direcções: vertical, horizontal e transversal.
		Adopção de novas metodologias e ferramentas	A inovação é acompanhada da introdução e implementação de novas metodologias e ferramentas, cujas patentes podem ser registadas. Estas decisões são por vezes empurradas para os níveis organizacionais inferiores, nos quais o fluxo de conhecimento horizontal é mais intenso.
		Experimentação formal e informal	A experimentação ocorre os mais diversos níveis organizacionais, através de mecanismos estandardizados ou <i>ad-hoc</i> . Os processos de observação e aprendizagem suportam, dinamizam e impulsionam as competências inovativas da organização.
	FOCALIZAÇÃO EXTERNA	Captação de saber no exterior (Importação)	Procurar conhecimento em organizações externas representa uma importante fonte de conhecimento, através processos de <i>benchmarking</i> ¹⁸ e de pesquisa informativa do ambiente. Representa, por isso, um processo dinâmico de captar no exterior capacidade de inovação e de a incorporar internamente nos ciclos operacionais.

Fonte: Adaptado de Leonard (1998:8-12).

As capacidades aqui enumeradas representam, de acordo com Leonard (1998:13), os activos do conhecimento da organização. As aptidões intrínsecas dos indivíduos, os sistemas físicos existentes na organização, a gestão desses sistemas e a panóplia de normas e valores, determinam o crescimento do conhecimento organizacional. O emergir da asserção de que o conhecimento possa ser visto e gerido como um activo organizacional, evidencia-nos a necessidade de retomar esta referência no ponto 1.6. desta investigação.

Davenport e Prusak (1998) exploram a gestão do conhecimento em torno de três actividades distintas: a geração, a codificação e a sua transferência. Associamos a primeira à sua criação ou aquisição, a segunda ao seu armazenamento (o qual requer processos adequados de coordenação) e a última à sua partilha (quer por indivíduos

¹⁸ *Benchmarking* traduz, de acordo com o referido no portal do IAPMEI (<http://www.iapmei.pt>) um "processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos em relação ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem". Consiste, por isso, na pesquisa dos melhores métodos utilizados nos diferentes processos de negócio e funções empresariais, com especial ênfase naqueles cujo impacte, no desempenho, permite assegurar e sustentar vantagens competitivas.

quer por organizações). Sintetizamos na tabela seguinte, os aspectos particulares de cada uma dessas actividades, conscientes da sua importância na construção de organizações mais inovadoras e por isso vanguardistas no alcance de capacidades diferenciadoras no processo de criação de valor. Esta análise deve ser articulada com os modos de geração do conhecimento, já identificados e caracterizados na tabela 12.

Tabela 17 – Geração, codificação e transferência de conhecimento

GERAÇÃO	Actividade desenvolvida através de diversos modos: aquisição, aluguer, recursos internos dedicados, fusões, adaptação e redes de conhecimento (Tabela 12). Consiste em criar ou trazer para a organização novo conhecimento dotado de utilidade. Actividade focalizada na identificação de indivíduos ou organizações que já possuam esse conhecimento ou então na implementação de, por exemplo, unidades de investigação e desenvolvimento e/ou de comunidades de prática.
CODIFICAÇÃO	Consiste na representação do conhecimento de modo a que este possa ser acedido ou transferido quer temporal quer espacialmente. Esta actividade surge associada à tecnologia, enquanto habilitador da gestão do conhecimento em geral. Constitui também um elemento fundamental no processo de socialização ao utilizar redes de informação e comunicação flexíveis, facilitando, entre outros, o aparecimento e o efectivo funcionamento de comunidades de prática.
TRANSFERÊNCIA	Associada à disponibilização no tempo e no espaço. Esta transferência deve ser parcialmente formalizada, devendo a organização estabelecer e implementar mecanismos que propiciem a sua transferência espontânea. A sua transferência efectiva depende da cultura organizacional, da tecnologia e da capacidade de absorção.

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998).

Para Tiwana (2002:50), a gestão do conhecimento desenvolve-se através de três processos fundamentais: aquisição (desenvolvimento e criação de capacidades, aptidões e relações); partilha (disseminar e tornar disponível o que já é conhecido); e utilização (integração da aprendizagem na organização ou seja generalização). O primeiro processo, eventualmente o mais difícil e moroso de concretizar, pode ser alcançado, na perspectiva de Roos *et al.* (1997:16) pela compra ou então pelo desenvolvimento interno.

A gestão do conhecimento é condicionada por diversos factores, em particular a cultura organizacional (Alavi e Leidner, 2001; Davenport e Prusak, 1998), as tecnologias, os processos e sistemas de informação disponíveis (Black e Lynch, 2001; Moggridge, 2001; Davenport e Prusak, 1998) e a capacidade de absorção de conhecimento (Lane e Lubatkin, 1998; Cohen e Levinthal, 1990).

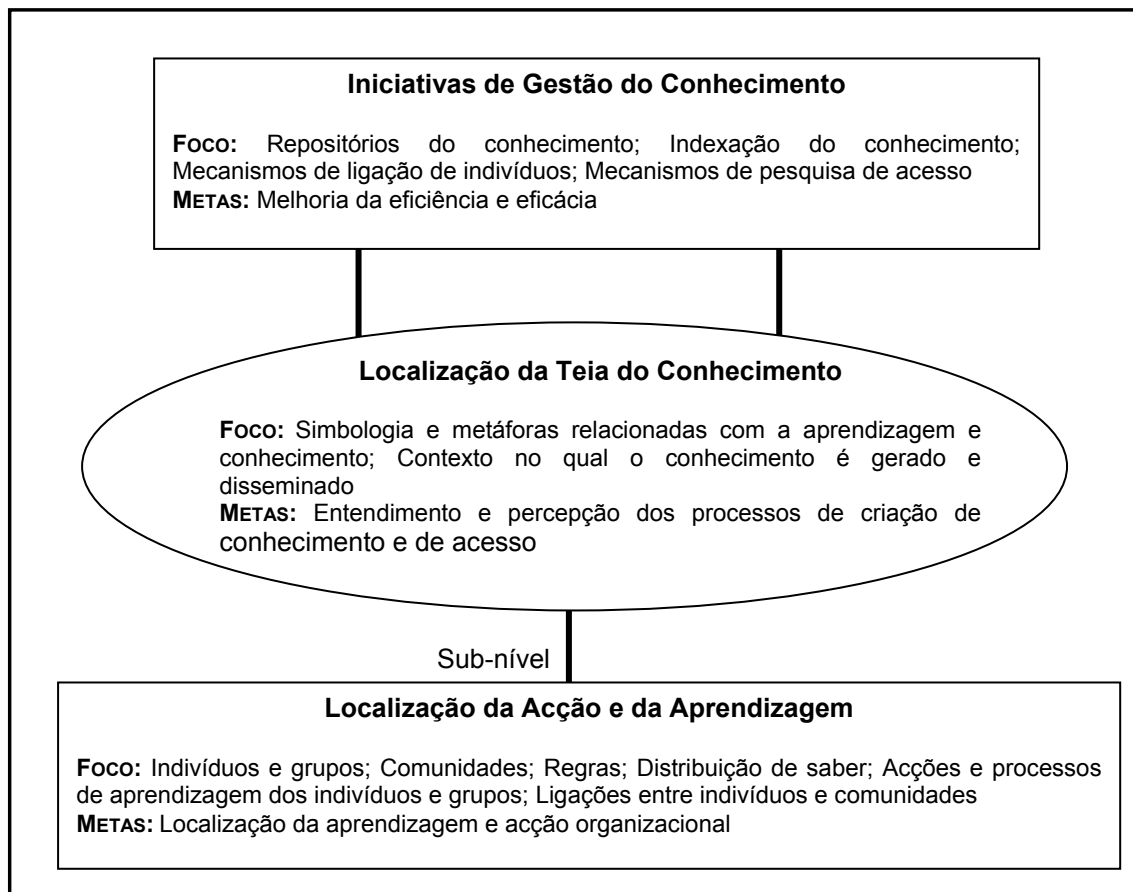
Independentemente das actividades de gestão do conhecimento e da intensidade da sua influência em cada organização em particular, estamos convictos de estar perante

um processo complexo e fortemente dinâmico, dependentes de factores estruturantes como sejam a aprendizagem organizacional (Arthur e Aiman-Smith, 2001) e a sua capacidade de absorção. A institucionalização de comunidades de prática, de unidades de pesquisa informativa ou de inovação, a sofisticação de tecnologias e processos, as infra-estruturas em geral, constituem habilitadores do crescimento e enriquecimento do conhecimento.

Fahey e Prusak (1998:268), afirmam a este propósito que: [“se o conhecimento existe em última instância nos indivíduos e se são os indivíduos que participam simultaneamente em múltiplos processos de grupo que determinam e executam as decisões, então o propósito fundamental de ‘gestão do conhecimento’ deve ser a edificação de um determinado nível de contextos partilhados. ‘Contextos Partilhados’ significam um entendimento partilhado das envolventes interna e externa da organização e da forma como estão articuladas”].

Consolidemos pois as asserções expressas anteriormente pela análise e algumas reflexões associadas às iniciativas organizacionais de gestão do conhecimento.

Figura 9 – Iniciativas na gestão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nidumolu, Subramani e Aldrich (2001:120).

Através da perspectiva expressa na figura anterior, o conhecimento surge nas organizações como emergente, distribuído e intrínseco aos indivíduos, às práticas organizacionais, aos artefactos e à simbologia adoptada. Esta perspectiva contrasta com aquela em que o conhecimento reside de forma primária na mente dos indivíduos, de onde deve ser extraído para repositórios e só então transferido. Assiste-se neste contexto a uma orientação do indivíduo para um sistema de actividades que podem envolver múltiplas organizações. A aprendizagem, paralelamente desenvolvida com aquele sistema de actividades, deve ser reforçada, modificada ou reestruturada em função dessas actividades. Esta perspectiva direcciona igualmente a atenção para o contexto em que a acção é desenvolvida, surgindo o ambiente externo como um facilitador ou inibidor dessa acção.

A acção envolve a combinação de recursos, de regras e de conhecimento distribuído de forma transversal aos indivíduos. Por conseguinte, esta asserção evidencia a focalização nos grupos ou comunidades, que de forma natural se desenvolvem no seio das organizações e que agregam aqueles indivíduos que estão envolvidos de forma diferenciada na concretização de determinadas tarefas.

Também neste contexto, a designação “*Teia do Conhecimento*”, é apresentada de forma metafórica ao procurar evidenciar um processo de articulação complexo entre indivíduos e grupos. Enfatiza que a criação do conhecimento é primariamente conseguida pela interacção e improvisação alcançada pelos indivíduos na realização das suas tarefas (Nidumolu, Subramani e Aldrich, 2001:119).

Tem sido por nós evidenciado que a gestão do conhecimento tem sido apresentada na literatura sob as mais diversas perspectivas envolvendo múltiplas conexões e agentes (indivíduos, grupos e organizações). Alavi e Leidner (2001 e 1999), associam à gestão do conhecimento quatro processos distintos: criação, armazenagem, transferência e aplicação/utilização. O primeiro alicerçado na taxinomia apresentada por Nonaka (1994) e por Nonaka e Takeuchi (1995), o segundo associado à edificação de memória organizacional semântica¹⁹ ou episódica²⁰, o terceiro consolidado nas relações entre os indivíduos e grupos e o último concretizado no alcance de vantagens competitivas.

Pela sua amplitude e pelo seu poder de ilustração da abordagem que temos vindo a seguir ao longo desta investigação, apresentamos a figura 10, a qual procura ilustrar a teia de ligações que se estabelecem num processo integrado de gestão do conhecimento. As ligações A a D representam os modos de criação do conhecimento, nomeadamente: A – Externalização; B – Internalização; C – Socialização e D – Combinação.

O processo de armazenagem do conhecimento é representado na figura seguinte pela ligação K. A transferência de conhecimento entre indivíduos e grupos é ilustrada pelas

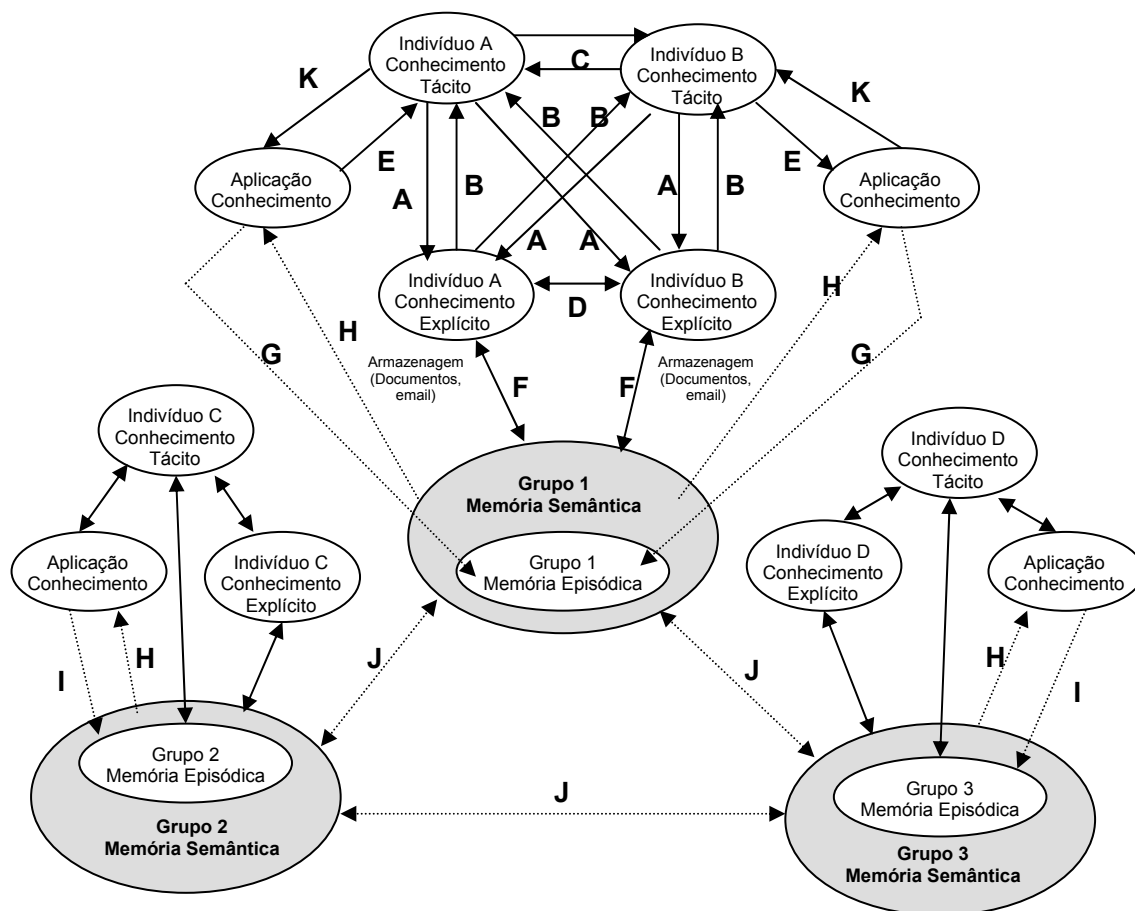
¹⁹ Refere-se ao conhecimento geral, explícito e articulado materializado por exemplo nos arquivos da organização e nos relatórios anuais (El Sawy, Gomes e Gonzalez, 1996; Stein e Zwass, 1995).

²⁰ Refere-se ao conhecimento específico de determinado contexto ou seja localizado no tempo e no espaço. Materializa-se em decisões específicas e em resultados (El Sawy, Gomes e Gonzalez, 1996; Stein e Zwass, 1995).

ligações E a G, em particular: E – Processo de aprendizagem; F – Transferência de conhecimento explícito para a memória semântica do grupo e vice-versa; G – Transferência de conhecimento tácito para a memória episódica do grupo e vice-versa.

A aplicação do conhecimento, constituiu um fim em si mesmo enquanto fonte de vantagem competitiva (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2000; Porter, 1990; Rumelt, 1980) ou na perspectiva de Barney (1991) e Zack (1999a:128), enquanto recurso estratégico. Os três mecanismos de integração do conhecimento conducentes à criação de capacidades organizacionais específicas são ilustrados na figura 10 pelas ligações H a J. A primeira traduz a aplicação de conhecimento embutido na memória semântica de um grupo a uma situação em particular, a segunda o processo de aprendizagem decorrente de determinada aplicação e consequente integração na memória episódica do grupo. Finalmente, a actividade J ilustra a partilha de conhecimento através de um sistema de grupos, da qual a comunhão de boas práticas constitui um bom exemplo.

Figura 10 – Sistema integrado de gestão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Alavi e Leidner (2001).

A geração de conhecimento nem sempre se apresenta como um processo linear e fluido. Constrangimentos existem, consolidados numa visão sistémica das organizações, que constituem inibidores à criação do conhecimento. Tal como evidenciado por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000), várias são as barreiras que se podem levantar nesse processo: individuais e organizacionais. As primeiras directamente associadas à capacidade do indivíduo em lidar com novas situações, acontecimentos, informação e contextos, as segundas de natureza mais globalizante e

que surgem associadas à comunicação, à cultura e ao clima organizacional e até aos próprios paradigmas de gestão. Condensamos estes constrangimentos na tabela 18.

Tabela 18 – Barreiras à criação de conhecimento

INDIVIDUAIS	ORGANIZACIONAIS	Necessidade de legitimar uma linguagem específica (chave da aprendizagem e reflexão).
		Histórias organizacionais (memória organizacional, entendimento comum).
		Procedimentos (experiências embutidas e soluções para tarefas complexas, coordenação de soluções).
		Paradigmas empresariais (estratégia, visão organizacional, missão e valores).

Fonte: Adaptado de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000).

Valorizar as pessoas pode ser, de acordo com Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) e De Geus (1997), uma forma de desmantelar as barreiras individuais e organizacionais da gestão do conhecimento. Atitudes assertivas e envolvimento total podem constituir mecanismos de o conseguir.

Após a identificação dos processos que traduzem a gestão do conhecimento, dedicamos o ponto seguinte à identificação e reconhecimento do conhecimento enquanto activo. Ou seja, enquanto recurso e fonte de vantagem competitiva (Drucker, 1999; Zack, 1999b; Leonard, 1998; Barney, 1991).

1.6. O conhecimento enquanto activo

A taxinomia apresentada nos pontos anteriores orientam-nos para uma reflexão aprofundada e objectiva sobre a essência do conhecimento e do seu papel enquanto catalisador da criação de valor, quer para indivíduos quer para organizações. Esta teia simbiótica de relações multilaterais, operada aos mais diversos níveis e contextos, incute nos sistemas organizacionais uma necessidade premente de captar mais e melhor conhecimento. Devem ser capazes de dotar os intervenientes no processo de capacidades de acção pró activas e consolidadas quer no tempo quer no espaço. A

cultura organizacional, enquanto facilitador ou inibidor, a aprendizagem organizacional como mecanismo de acção na prossecução primária daquele objectivo.

Encarado como recurso estratégico, o trabalhador do conhecimento (Drucker, 1999:83), deve ser considerado um activo (Sveiby, 1997:108) e nesta asserção de existência, deve-lhe ser inculcada por inerência, uma lógica de crescimento. Torna-se por isso parte integrante do sistema, sendo apontado no séc. XXI como o primeiro requisito para a sobrevivência.

Determinante de profundas alterações nos comportamentos dos indivíduos e organizações, procura-se através do conhecimento e da aprendizagem alcançar padrões de desenvolvimento sustentáveis. O surgimento de uma nova ordem económica, resulta da gestão desta nova matéria-prima, na qual os activos do conhecimento, enquanto fonte sustentada de criação de valor têm vindo a assumir um papel preponderante.

Identificados na literatura contabilística como activos intangíveis ou na literatura de gestão como capital intelectual (Roos *et al.*, 1997), a sua génese induz-nos a um activo sem existência física, capaz de proporcionar retornos futuros. Estes activos são na sua generalidade muito dispendiosos e por vezes morosos, quer na eventual aquisição, quer no seu desenvolvimento. No entanto, a sua criação, armazenagem, transferência e posterior aplicação, constitui em si mesmo o processo dinâmico e complexo que temos vindo a mencionar e que poderá representar, para as organizações em geral, uma fonte de desenvolvimento sustentável.

Reconhecer o conhecimento como um activo ou como recurso induz-nos a associar-lhe, intrinsecamente, a capacidade de gerar fluxos no seio da organização. Espirando-se transversalmente entre indivíduos e organizações, flui pelos mais diversos e sofisticados métodos, impulsiona ou inibe a criação ou extracção de valor. Múltiplas são as actividades que suportam o processo de geração, armazenamento, partilha e aplicação do conhecimento (genérico ou específico) na senda da criação de novo ou mais valor. Neste contexto, Sullivan (2000:183) elucida-nos ao apontar que: “o conhecimento específico da empresa, dota-a de oportunidades de desenvolver

combinações únicas de activos (tangíveis e intangíveis), mais valorizáveis do que o conhecimento genérico que pode ser globalmente acedido no mercado. O conhecimento ou as inovações que a empresa desenvolve e usa na criação de novo ou mais valor são particularmente valorizáveis”.

Longe da sua génese e das suas múltiplas perspectivas, à margem das suas tipologias e modos de conversão, convictos da sua relevância e da sua influência nas teias complexas dos modelos de negócio cada vez mais inovadores, corroboramos da premissa de Alvin Tofler (1990:180) de que “*Conhecimento é poder, é conhecimento*”²¹.

²¹ Alvin Tofler (1980) refere-se às relações fundamentais, embora negligenciadas, entre o conhecimento e o poder na sociedade. Refere que a actual mudança a grande velocidade requer decisões igualmente a grande velocidade e por isso a informação e o conhecimento transborda dos canais formais para todas as redes informais, sistemas de comunicação directos e outros que as burocracias sociais tentam suprimir.

*“What is more important, the improvement in capital – technological advance -
Is now almost wholly dependent on investment in education, training and scientific
opportunity for individuals.
... Without them investment in material capital will still bring growth, but it will be
the inefficient growth that is combined with technological stagnation.”*

JOHN KENNETH GALBRAITH (1969)

2. O CAPITAL INTELECTUAL

2.1. Novo conceito, nova realidade económica

A procura do valor económico, em particular no contexto organizacional, fez emergir para o novo léxico uma diversidade de termos que na sua génese traduzem a importância que o conhecimento tem vindo a assumir nestes domínios. Bontis (2001:41) corrobora esta asserção referindo-se ao capital intelectual, ao capital do conhecimento, às organizações baseadas no conhecimento, à aprendizagem organizacional, à era do conhecimento, aos activos intangíveis, à gestão dos intangíveis, como os descritores mais mediáticos de um paradigma em que o conhecimento organizacional é intrínseco de forma primária ao indivíduo.

O termo Capital Intelectual foi identificado pela primeira vez por John Kenneth Galbraith, em 1969, recuperado em profundidade vinte e cinco anos mais tarde por Peter Drucker (1993), a propósito da caracterização das sociedades pós capitalistas. Efectivamente, após este marco colocado por Peter Drucker, a proliferação do termo através da literatura económica tem sido uma evidência, ainda que nem sempre tratada com a incidência e profundidade que este mestre da gestão lhe atribuiu. Esta designação constitui aquilo que à época, descomprometida e idiossincraticamente, seriam segundo Roos *et al.* (1997:27), novas palavras para um novo mundo. Positivamente, assume o capital intelectual como a soma do conhecimento organizacional dos seus membros a sua tradução prática em marcas e processos. Negativamente sugere ser tudo aquilo que possa criar valor mas que não pode ser medido em si mesmo. Esta dicotomia catapulta para a teoria da gestão a necessidade de assumir que o valor de uma organização há muito que ultrapassou a sua dimensão financeira, provém igualmente das dimensões humana e estrutural ou seja, sintetizado no capital intelectual.

Stewart (1997, 1994 e 1991) define-o como informação, propriedade intelectual e experiência, colocados à disposição das organizações no intuito de criar riqueza. Estes novos materiais do conhecimento representam, no extremo, uma transição na forma de pensar o valor organizacional. São por isso reconhecidos no mesmo patamar que os tradicionais activos, largamente estudados na era industrial: terra, trabalho e capital.

Jacobsen, Hofman-Bang e Nordby Jr (2005:571) referem que o capital intelectual representa todos os factores críticos para o sucesso futuro de uma organização e que não podem ser evidenciados no tradicional balanço financeiro. Visando ultrapassar a passível confusão com o termo conhecimento, Lynn (2000:49), refere-o simplesmente como o poder do cérebro humano enquanto Dzinkowski (2000:33), o identifica como o valor global que uma organização possui, evitando as complexas conotações com a propriedade intelectual ou com os activos do conhecimento.

Parece inegável que estamos perante um termo vago, difícil de quantificar de forma objectiva e explícita, embora seja indiscutível a sua importância e relevância. Neste âmbito, Ulrich (1998:16) propõe a sua caracterização como a fusão dinâmica da competência e comprometimento. Nahapiet e Ghoshal (1998:245) usam o termo ao referirem-se ao conhecimento e ao saber de uma unidade social, seja ela uma organização, uma comunidade intelectual ou uma prática profissional.

Agor (1997:177) define capital intelectual como os activos intangíveis ligados às aptidões, conhecimento, e informação. Uma vez formalizado, captado e potenciado o seu efeito de alavanca operacional, pode ser usado para criar activos de valor acrescentado. Potenciar este processo reside na aprendizagem das capacidades intrínsecas à organização, na sua medição quer a nível individual quer organizacional.

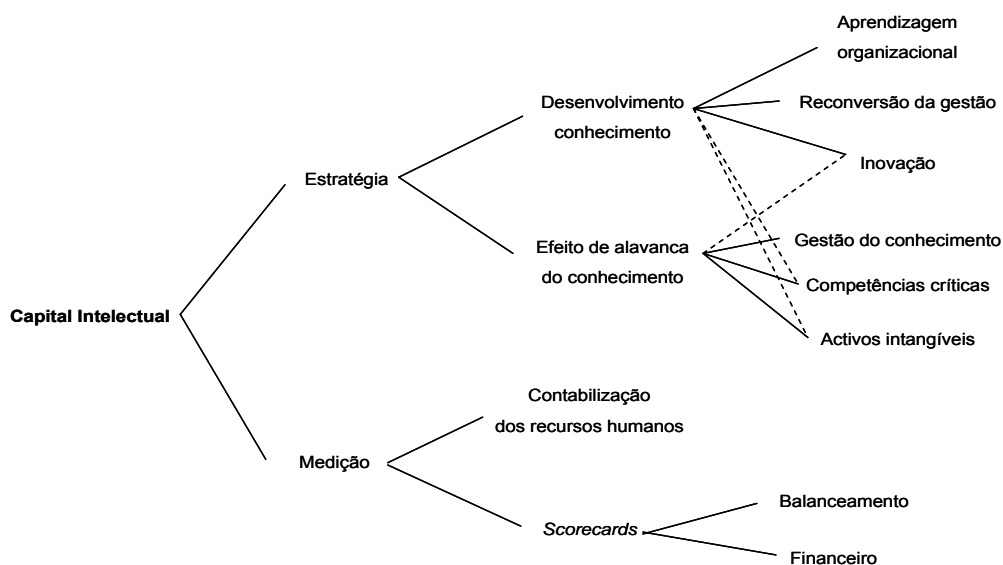
Após Drucker (1993), Roos *et al.* (1997) são os autores que constituem a referência mais mediática e incisiva, e simultaneamente o marco, no âmbito dos desenvolvimentos sobre o capital intelectual em torno do projecto *Skandia Navigator*²².

²² A companhia sueca *Skandia*, foi fundada em 1855 e é a maior companhia seguradora e de serviços financeiros da Suécia. Foi inscrita na Bolsa de Estocolmo em 1863. Presta serviços em diversos países incluindo Estados Unidos, América Latina e Japão. O programa *Skandia Navigator* representa o primeiro programa de reporte de capital intelectual (1994) como suplemento ao tradicional reporte financeiro anual. Basicamente, o seu foco reside em cinco áreas a partir das quais o valor do capital intelectual é formado: financeira, clientes, processos, renovação e desenvolvimento e recursos humanos.

Neste projecto são identificadas cinco áreas, as quais constituem a génese do valor do capital intelectual. Por ser uma abordagem inovadora no âmbito do reporte de informação, complementarmente ao tradicional relato financeiro, apresentamos na figura 11, as diversas dimensões do capital intelectual.

A identificação das dimensões do capital intelectual pode ser efectuada através de duas orientações do pensamento: uma abordagem estratégica, relacionada com a criação e uso do conhecimento e a sua articulação dinâmica com a criação de valor. A segunda associada à edificação de novos sistemas de informação e de novas medidas de desempenho que estejam para além das tradicionais abordagens financeiras. Trata-se de uma nova abordagem, localizada no início da década de 80 do séc. XX, que traduz a importância e a necessidade de difundir o lado invisível das organizações. O seu primordial objectivo era traduzir e difundir o real valor da organização, os seus impulsionadores e a origem desse valor.

Figura 11 – As dimensões estratégicas do capital intelectual



Fonte: Roos *et al.* (1997:15).

Em torno de duas dimensões fundamentais de pensamento – *estratégia e medição* – identificamos os fundamentos do capital intelectual tal como preconizado por Phillips e Phillips (2002), Bontis (2001), Sullivan (2000), Ulrich (1998a e 1998b) e Roos *et al.* (1997). Tal como já afirmámos, a gestão do conhecimento constitui a abordagem por

excelência na captação e criação de valor no seio das organizações. Traduz por isso a essência daquilo que subjaz à dimensão estratégica do capital intelectual. A segunda dimensão, ou seja a sua mensuração e medição, tem constituído o maior desafio quer para a comunidade académica quer científica. O balanceamento enquanto possibilidade tem sido uma opção amplamente desenvolvida, com o argumento de proporcionar uma visão multidimensional e integrada da performance²³.

Os programas de *Balanced Scorecard*[®] foram desenvolvidos por Kaplan e Norton (2004 e 1996) e constituem um sistema de gestão em que as medidas de performance financeiras históricas são complementadas com a medição dos impulsionadores de valor da performance futura. Alinhadas com a visão e com a estratégia, essas medidas proporcionam uma visão da performance sob quatro perspectivas distintas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Actualmente, esta abordagem tem sido amplamente aplicada às mais diversas organizações (públicas vs. privadas, com fins lucrativos vs. sem fins lucrativos). Apresenta como vantagens imediatas o facto de colmatar as insuficiências de uma abordagem puramente financeira, tradicional, estática e desprovida de articulação com estratégia organizacional. O balanceamento de indicadores diversificados, tanto históricos como prospectivos representa, no âmbito do capital intelectual, uma forma de reportar informação afastada dos tradicionais mecanismos e sistemas de divulgação informativa.

Certo está que o capital do conhecimento continua a sua ascensão na literatura de gestão e a dominar os mais diversificados modelos modernos de gestão. O lado invisível das organizações reclama o seu papel e impacte na criação dinâmica do valor. Urge intuir que a divulgação²⁴ de informação, criada e disponibilizada de forma atempada e completa, faz parte integrante de sistemas contabilísticos modernos capazes de dotar os *stakeholders*²⁵ de fundamentos fidedignos para suportarem decisões em ambientes cada vez mais voláteis e incertos. A medição e monitorização

²³ Apesar de existir alguma controvérsia em torno do termo, optámos por mantê-lo como sinónimo de desempenho (Porto Editora, 2003:1274).

²⁴ Referimo-nos aos relatórios de sustentabilidade divulgados pela generalidade das sociedades com valores mobiliários admitidos à cotação em mercados regulamentados. No caso particular do nosso estudo, não existe divulgação deste tipo de estudo, excepto no caso do Grupo TAP que iniciou em 2007 a divulgação deste tipo de informação.

²⁵ O termo *stakeholders*, representa, na literatura anglo-saxónica a diversidade de interessados na informação (incluindo os seus destinatários) de uma organização. Os normativos contabilísticos, nomeadamente o Plano Oficial de Contabilidade (POC), identificam como destinatários da informação financeira os investidores, os financiadores, os trabalhadores, os fornecedores e outros credores, a administração pública e o público em geral.

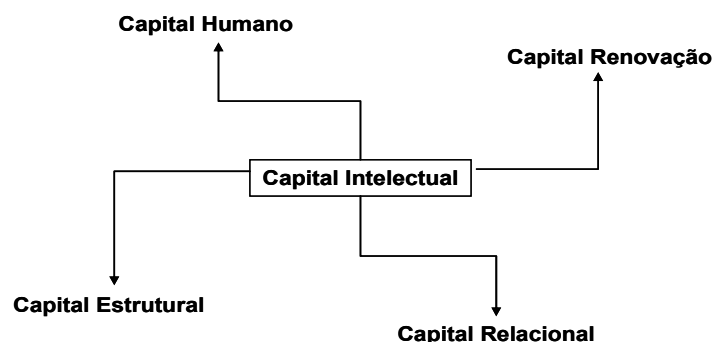
do capital intelectual constituem, por essa via, um dos maiores desafios na literatura de gestão. Medir o intangível surge-nos como um aparente erro da mente ou como uma mera contradição. É como se estivéssemos a transformar aquilo que é aparentemente impossível em possível.

2.2. As categorias do capital intelectual e os seus fluxos

2.2.1. A categorização do capital intelectual

O termo capital intelectual tem surgido na literatura de gestão como a mais emblemática designação do lado invisível das organizações, ou seja, aquilo que numa terminologia puramente contabilística, designaríamos por intangíveis. Compreende, de acordo com Phillips e Phillips (2002:5) e Sullivan (2000:5) um conjunto de elementos diversificados nomeadamente o capital humano, o capital clientes, a propriedade intelectual, o conhecimento tácito, os activos intelectuais, a pesquisa e desenvolvimento, o capital estrutural, a inovação, o conhecimento codificado e as tecnologias de informação. Esta diversidade, cujas fronteiras, se apresentam difusas, impõe uma desagregação funcional capaz de nos induzir a uma linha de pensamento mais pragmática e objectiva. Neste sentido, apresentamos uma desagregação de primeira linha na qual identificamos quatro tipologias de capital: humano, renovação, estrutural e relacional.

Figura 12 – Categorias do capital intelectual I



Fonte: Adaptado de Phillips e Phillips (2002:5).

As quatro categorias identificadas na figura 12 estão articuladas numa relação biunívoca de causa-efeito, porquanto actuam sinergicamente na criação dinâmica de mais e melhor conhecimento. O **capital humano** desagrega-se por sua vez em capital individual (saber pessoal e experiências capazes de o transformar em novo conhecimento partilhável) e novo conhecimento (aquele que foi criado, transferido e disseminado pelos diversos agentes). O **capital de renovação** traduz a capacidade auto generativa uma vez que surge associado à propriedade intelectual (patentes, licenças, etc.) e às inovações de mercado, quer provenham por via dos produtos, serviços ou mesmo tecnologias. O terceiro tipo de capital – **capital estrutural** – engloba duas dimensões distintas e complementares: os processos de trabalho (conhecimento institucional traduzido sob a forma de procedimentos, políticas, processos tecnológicos, entre outros) e a documentação (dimensão mais explícita do capital estrutural pois reside nas bases de dados, nos registos, nos documentos materializados sob as mais diversas formas). Finalmente, o **capital relacional** traduz uma dimensão essencialmente externa. Engloba as redes através das quais a informação e o conhecimento fluem de forma mais dinâmica e eficiente. Incluem-se aqui os clientes em particular por serem aqueles que incutem um forte dinamismo nos sistemas de valor dos sectores em que operam.

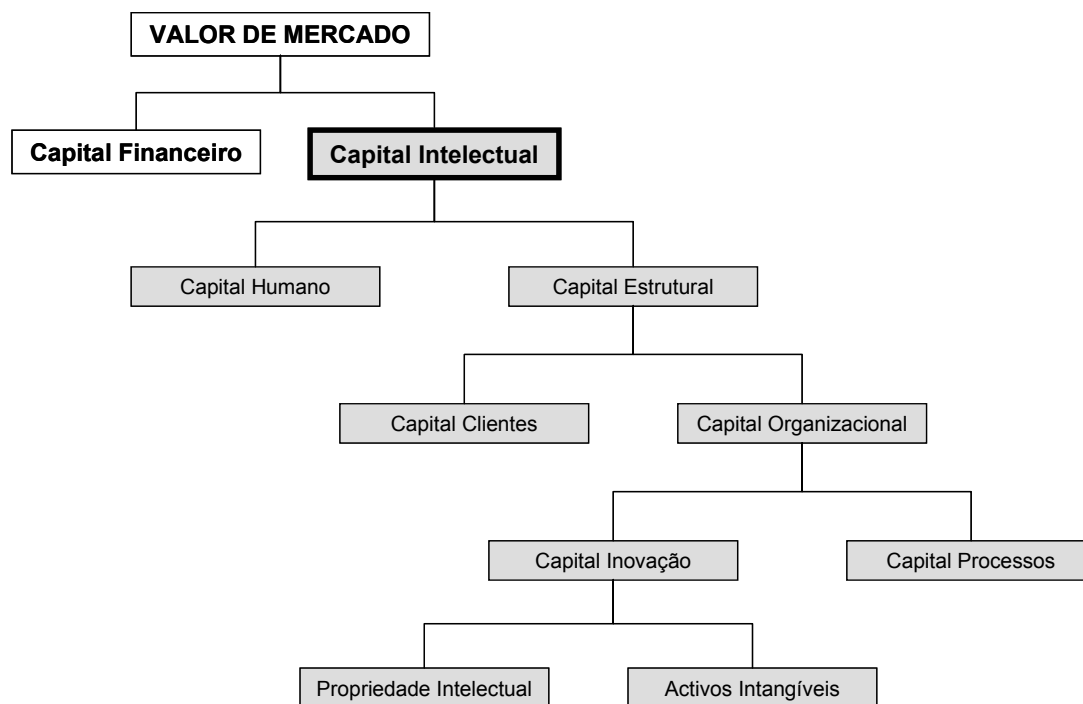
Sullivan (2000:18) desagrega o capital intelectual em duas categorias fundamentais. O capital humano agrega as experiências, o conhecimento, as aptidões e a criatividade intrínseca aos indivíduos. Os activos intelectuais englobam a propriedade intelectual (patentes, direitos, marcas, segredos comerciais), bem como uma tipologia diversificada de elementos dos quais se destacam os programas, as bases de dados, os processos ou os métodos de trabalho.

A categorização apresentada por Roos *et al.* (1997) ou por Edvinsson e Malone (1997), no âmbito do projecto *Skandia*²⁶, revela-se numa primeira abordagem mais simplista ao desagregar o capital intelectual apenas em duas categorias distintas: o capital humano e o capital estrutural. Enquanto este traduz aquilo que resta depois dos indivíduos abandonarem o local de trabalho (logótipos, marcas, procedimentos, políticas escritas, capacidades de renovação e desenvolvimento), aquele representa todo aquele que é dotado de pensamento. Face à complementaridade apresentada

²⁶ Sobre este projecto, apresentamos no ponto seguinte maiores desenvolvimentos que permitem aferir com maior detalhe os fundamentos da abordagem.

nesta categorização, apresentamos na figura seguinte a sua desagregação e algumas considerações sobre o seu conteúdo.

Figura 13 – Categorias do capital intelectual II



Fonte: Roos *et al.* (1997:29), citando Skandia (1996).

Esta cadeia de valor apresenta num segundo nível a desagregação do capital estrutural em capital clientes (dimensão externa) e capital organizacional (dimensão interna). Por sua vez, o capital processos é a soma do conhecimento que é internamente formalizado e que se materializa sob a forma de manuais, boas práticas, recursos disponibilizados nas plataformas electrónicas, entre outros. A vertente da inovação, na qual incluímos a propriedade intelectual e, na perspectiva de Roos *et al.* (1997), os activos intangíveis, está associada ao sucesso organizacional futuro. Representa por isso a sua capacidade de renovação.

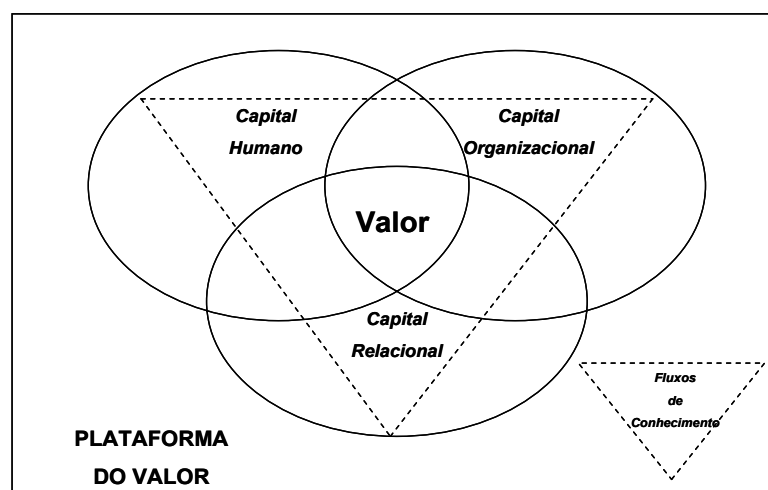
As categorizações apresentadas na literatura sobre o assunto, não apresentam diferenças significativas no seu conteúdo. A abordagem baseada no capital intelectual revela-se volátil ao identificar múltiplos grupos que traduzem diversas perspectivas e interesses. Tal como referido por Sullivan (2000:6), múltiplos são os pontos de vista da

abordagem. Em particular: aprendizagem e conhecimento, gestão do conhecimento, gestão da inovação (I&D), mercados de capitais, accionistas, gestores internos.

O capital humano é identificado como a alma das organizações (Roos *et al.*, 1997:34), agregando três componentes distintas, as competências, as atitudes e a agilidade intelectual. Entende-se, neste contexto, por competências o conhecimento tácito e as aptidões mais visíveis do indivíduo. As atitudes traduzem uma dimensão comportamental, objectivada nas motivações e nos comportamentos. A agilidade intelectual representa a capacidade do indivíduo em aplicar o conhecimento nas mais diversas situações bem como a sua capacidade de inovar e transformar ideias em produtos, serviços ou mesmo processos. Ou seja, a capacidade de transferir conhecimento de um contexto para outro, quer seja por processos de inovação, imitação, adaptação ou conversão.

De acordo com Dzinkowski (2000:33), o capital intelectual pode ser tanto o resultado do processo de transformação do conhecimento como o conhecimento em si mesmo, materializado em propriedade intelectual ou activos intangíveis. Tal como evidenciado na figura 14, é composto por três elementos fundamentais: capital humano, capital relacional (clientes) e capital organizacional (estrutural). Evidenciamos, tal como preconizado por Hubert Saint-Onge e Armstrong (2004), os fluxos que entre esses elementos se estabelecem.

Figura 14 – Categorias do capital intelectual III



Fonte: Adaptado de Saint-Onge e Armstrong (2004:39).

Nahapiet e Ghoshal (1998) identificam, por sua vez, três dimensões no âmbito do capital intelectual: 1) dimensão estrutural associada às componentes de configuração de redes, no seio das quais se estabelecem uma diversidade de fluxos bem como as características organizacionais específicas; 2) dimensão cognitiva associada à linguagem, aos códigos e narrativas efectivamente partilhados; 3) dimensão relacional associada à confiança, às normas, às obrigações e à identificação social. Trata-se de uma abordagem puramente social através da qual o capital intelectual é entendido como o conjunto de conhecimentos e capacidades detidos por uma colectividade de indivíduos. Esta pode assumir a forma de uma organização, de uma comunidade intelectual ou de uma comunidade de prática.

Saint-Onge (1996:10-11) inclui no capital intelectual três elementos fundamentais: o capital humano (mentalidades individuais), o capital clientes (mentalidades individuais e colectivas) e o capital estrutural (mentalidade colectiva). O primeiro surge associado às capacidades dos indivíduos imprescindíveis ao alcance de soluções adequadas para os clientes, enquanto o segundo traduz a relação da empresa com o mercado, nomeadamente, quanto ao grau de penetração, cobertura, adequação às necessidades e rentibilidade dos clientes. O capital estrutural, tal como referido por outros autores (Roos *et al.*, 1997, Edvinsson e Malone, 1997), traduz genericamente a capacidade da empresa em corresponder às necessidades dos clientes. Agrega por seu turno três elementos distintos: estratégia, sistemas, cultura e estruturas.

De forma mais abrangente, embora analogamente, Ulrich (1998:16) caracteriza o capital intelectual como a simbiose entre competência e comprometimento. Embora parcialmente corroborada por outros autores (Saint-Onge, 1996:10) a abordagem de Ulrich (1998) apresenta-se, no nosso entendimento, deveras redutora, ao identificar capital intelectual com capital humano. Ainda que o conhecimento tácito (quando considerado como a essência do capital humano) seja o motor do capital intelectual, negligenciar a vertente do capital estrutural pode retirar visibilidade a esta problemática com consequências imponderáveis ao nível da sua operacionalidade.

Finalmente, apresentamos na tabela 19 uma síntese das diversas abordagens seguidas na identificação dos elementos que integram o capital intelectual. Ainda que

diferenciadas na categorização, entroncam na identificação de dois pilares fundamentais: o pilar humano e o pilar estrutural.

Tabela 19 – Principais abordagens do capital intelectual

AUTOR(ES)	IDEIAS FUNDAMENTAIS
Quinn, Anderson e Finkelstein (1996a e 1996b)	Aponta o “ <i>Intelecto</i> ” como conhecimento e compreensão, como a capacidade para o conhecimento, para a utilização da inteligência de forma racional ou altamente desenvolvida. Engloba uma vertente cognitiva, capacidades avançadas, sistemas de entendimento e intuição e criatividade auto-motivada. Desenvolve a abordagem em torno do intelecto profissional enquanto fonte de valor para as organizações e identifica as diversas formas do seu desenvolvimento, a sua integração e posterior medição dos resultados.
Stewart (1997 e 1994)	A abordagem efectuada pelo autor é similar à preconizada por Edvinsson e Maone (1997). Divide o capital intelectual em capital humano (fonte de inovação) e capital estrutural, no qual destaca o capital clientes e o capital organizacional. Este último integra o capital inovação e o capital relacionado com os processos.
Saint-Onge e Armstrong (2004) Saint-Onge (1996)	O capital intelectual inclui três elementos: capital humano, capital relacional (clientes) e capital organizacional (estrutural). Nestas áreas são identificados dois níveis de conhecimento: tácito e explícito. No entanto, o conhecimento tácito representa o motor por excelência do capital intelectual.
Roos <i>et al.</i> (1997) Edvinsson e Malone (1997)	Identificam duas categorias de capital intelectual: capital humano e capital estrutural. Refere a existência de fluxos no seio do capital intelectual e entre este o capital financeiro (capital físico e capital monetário). Desenvolveram um sistema de capital intelectual (<i>Modelo Skandia</i>) o qual foi traduzido num sistema de índices.
Nahapiet e Ghoshal (1998)	O capital intelectual é tratado numa vertente social e colectiva. Referem-no enquanto conhecimento e capacidades detidas por uma organização, comunidade intelectual ou comunidade de prática. Identificam três dimensões fundamentais: estrutural, cognitiva e relacional. Através de processos de combinação e partilha constituem as bases da criação do novo capital intelectual.
Ulrich (1998)	Define capital intelectual como o produto de competência e comprometimento. Abordagem focalizada na vertente humana. (empregados). Focaliza a sua abordagem na identificação de um conjunto de ferramentas para aumentar a competência e para desenvolver o comprometimento.
Sullivan (2000)	O capital intelectual é desagregado em duas componentes fundamentais: capital humano (experiência, saber, capacidades, criatividade) e activos intelectuais (programas, inventos, processos, bases de dados, métodos, documentos, desenhos, esquemas e propriedade intelectual). A propriedade intelectual agrega as patentes, os direitos, as marcas e os segredos empresariais. Desenvolve a articulação entre o capital intelectual e a criação de valor através de actividades organizacionais ofensivas e/ou defensivas. Identifica uma abordagem baseada neste tipo de capital com o objectivo de determinar o valor da organização.

Não podemos deixar de referir, até pela importância assumida neste trabalho, a classificação avançada pelo IFAC²⁷ (1998). A revisão das regras contabilísticas, ainda que efectuadas regularmente, têm sido baseadas nos activos tangíveis, caracterizadores da era industrial. A natureza idiossincrática do capital intelectual tem

²⁷ O IFAC (*The International Federation of Accountants*) foi fundado em 7 de Outubro de 1977 em Munique (Alemanha) no 11º Congresso Mundial de Contabilidade. Foram signatários do IFAC, 63 organismos profissionais representantes de 51 países. Com sede em Nova Iorque desde a sua fundação, tem como objectivos desenvolver uma alta qualidade nos *standards* internacionais e apoiar a sua adopção e utilização. Por outro lado, tem como missão facilitar a colaboração entre os seus membros, colaborar com outras organizações internacionais e servir de intermediário no âmbito da contabilidade. Tem sido responsável pela maior parte dos avanços no âmbito da normalização contabilística internacional.

determinado a implementação de múltiplas medidas aplicadas de forma quase unívoca a cada organização ou realidade. Apresentamos na tabela 20, e na óptica da abordagem seguida pelo IFAC, uma classificação do capital intelectual.

Tabela 20 – Classificação do capital intelectual de acordo com o IFAC

CAPITAL HUMANO	CAPITAL RELACIONAL (CLIENTES)
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento • Educação • Qualificação vocacional • Conhecimento relacionado com o trabalho • Contribuições ocupacionais • Contribuições psicométricas • Competência relacionadas com o trabalho • Espírito empreendedor, de inovação, pró activo, capacidade de reacção, capacidade de mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas • Clientes • Fidelização de clientes • Denominações • Bases de dados • Canais de distribuição • Colaboradores no negócio • Licenças e acordos • Contratos • Acordos de <i>franchising</i>
CAPITAL ORGANIZACIONAL (ESTRUTURAL)	
PROPRIEDADE INTELECTUAL	ACTIVOS DE INFRA-ESTRUTURAS
<ul style="list-style-type: none"> • Patentes • <i>Copyrights</i> • Outros Direitos • Segredos comerciais • Marcas comerciais • Especificidades dos serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofia de gestão • Valores corporativos • Processos de gestão • Sistemas de informação • Redes • Relações financeiras

Fonte: IFAC (1998).

Nesta abordagem torna-se evidente a distinção entre actividades e recursos intangíveis. Esta dicotomia sublinha a natureza estática (enquanto activo e por isso valorizadas em si mesmo) e dinâmica (enquanto actividade e por isso valorizadas enquanto parte integrante de um todo) do capital intelectual. É da interacção entre recursos e actividades que se gera o valor organizacional.

2.2.2. Os fluxos do capital intelectual

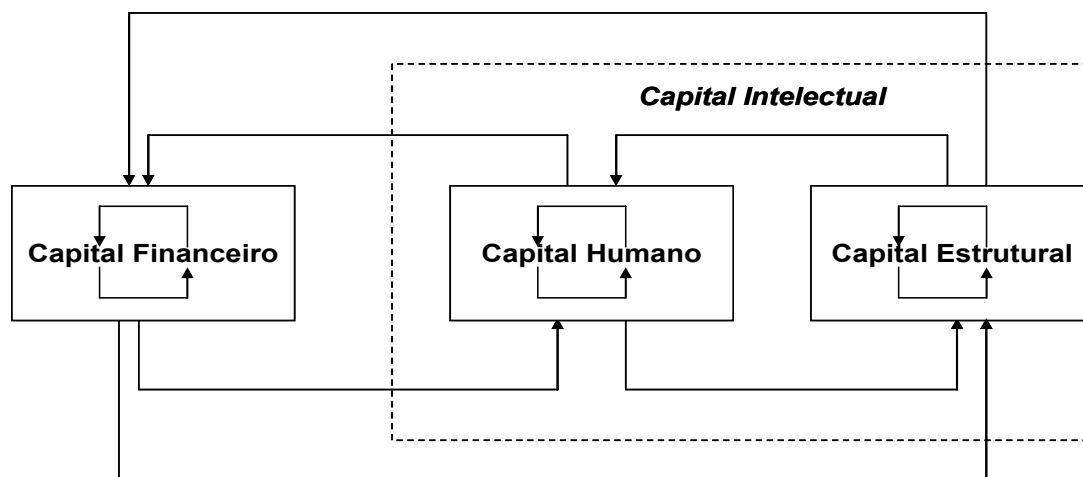
Uma vez identificadas as diversas categorias do capital intelectual, os elementos que o integram e as múltiplas perspectivas de análise, debruçar-nos-emos de seguida sobre a identificação e caracterização dos múltiplos fluxos que entre essas categorias e elementos se estabelecem. Desfasados no tempo, a previsão desses fluxos revela-se

quase impossível se considerarmos a sua forte dependência do tipo de organização, do sector, país e condições contextuais. Ainda assim, a sua identificação permite estabelecer um quadro conceptual que, uma vez racionalizado, constituirá os alicerces de quaisquer sistemas conducentes à sua medição. Esse quadro conceptual está alicerçado numa tipologia de fluxos, nomeadamente os fluxos financeiros provenientes do capital financeiro e os fluxos provenientes de capital intelectual.

Roos *et al.* (1997:30) apontam, quer por oposição quer por complementaridade, o capital financeiro. Entendido este, tanto na sua vertente física como monetária, assume neste contexto o valor de reposição dos activos tal como evidenciado por Tobin (1969)²⁸. Por não ser este o aspecto fulcral desta temática, assumimos por isso o valor de reposição, relegando para segundo plano quaisquer influências providas das práticas contabilísticas efectivamente implementadas na organização.

Apresentam-se na figura seguinte, os fluxos de capital identificados por Roos *et al.* (1997).

Figura 15 – Os fluxos do capital intelectual



Fonte: Roos *et al.* (1997:53).

²⁸ O *q* de Tobin foi introduzido em 1969 por James Tobin e, predicativamente, traduz o rácio entre o valor de mercado de um activo e o seu preço de substituição. Na sua formulação mais elementar, representa a razão do valor de mercado das acções ou do capital próprio da empresa, acrescido do valor de mercado das dívidas ou capital de terceiros. Na sua concepção teórica, este indicador pode ser representado pelo quociente seguinte: (Valor de mercado das acções da empresa + valor de mercado das dívidas) / Valor de reposição dos activos da empresa. Para mais desenvolvimentos sobre a teoria ver: Pugh (1986), Tobin (1978, 1958 e 1956).

Perante a multiplicidade de fluxos que se estabelecem entre as diversas dimensões do capital intelectual, numa base dicotómica e bilateral, o grande desafio reside em torná-lo visível e divulgá-lo nos relatórios e contas anuais. A tabela 21 procura, de forma transversal, ilustrar alguns desses fluxos e intuir de uma forma racional e equilibrada, o seu contributo efectivo para a criação de valor.

Tabela 21 – Fluxos de capital intelectual (exemplos)

		FONTE DE VALOR					
	Competências	Atitudes	Agilidade Intelectual	Relacional	Organizacional	Renovador e de Desenvolvimento	Financeiro
Valor Competências	Reflecte-se em acontecimentos e teorias, conversas e programas de treino	Orientação para aprender, aprendizagem do ambiente organizacional, conversas	Pesquisa e desenvolvimento, fertilização cruzada	Troca de ideias e aptidões, reflectem-se nas asserções	Encorajamento à aprendizagem e à reflexão	Pesquisa e desenvolvimento, treino	Treino, recrutamento de pessoas chave
Valor Atitudes	Maturidade, reacção à adversidade, confiança	Reforço	Novo código comportamental de aprendizagem	Exemplos externos de atitudes, <i>Goodwill</i> ²⁹ da organização	Cultura, atitudes e <i>slogans</i> como forma de atingir a atitude desejada	Novos comportamentos	Não existe fluxo directo
Valor Agilidade Intelectual	Multiplicação dos estímulos	Orientação para a inovação	Potenciar a agilidade intelectual através do hábito	Incremento nos estímulos	Espírito de equipa	Novos caminhos à inovação, adaptação, concretização e imitação	Oportunidades para visualizar novas soluções
Valor Relacional	Aumento do número de parceiros, contribuição efectiva para as relações	Elos entre os parceiros, estabelecimento de metas para os parceiros	Novos caminhos de ligação aos parceiros e escolha de novos parceiros	Efeito de <i>auréola</i> ³⁰	Orientação para o exterior (conjugada com orientação interna)	Novas relações	Número de relações que a organização consegue gerir, qualidade dessas relações
Valor Organizacional	Criação de novas estruturas e soluções	Gerir dando o exemplo	Inovação da estrutura, cultura e sistemas	Novas formas organizacionais (ex. organizações virtuais)	Apenas através da contribuição humana	Novas estruturas, processos, e cultura	Existência de soluções alternativas, criação de acontecimentos culturais
Valor Renovador e de desenvolvimento	Novas direcções de descoberta e exploração, expansão, aumento da atractividade enquanto parceiro no negócio	Orientação para a renovação	Criatividade e inovação	Sugestão de novas alternativas	Orientação cultural para o futuro, fomento do livre fluxo de informação	Nova renovação	Investimentos no desenvolvimento futuro da empresa
Valor Financeiro	Valor acrescentado nos produtos ou nos serviços, consultoria	Criação indirecta através de outras formas de capital	Desenvolvimento de patentes, redução de custos através de novas soluções	Satisfação do cliente, melhoria na influência nas vendas, facilidade de acesso ao financiamento, redução de custos	Reengenharia, redução de custos	Novos produtos e serviços	Contabilidade tradicional/fluxos financeiros

Fonte: Adaptado de Roos *et al.* (1997:55).

²⁹ Este termo será desenvolvido no capítulo 4, no âmbito da caracterização dos intangíveis.

³⁰ Os efeitos de *auréola* traduzem o que foi identificado por Nonaka e Takeuchi (1995) como o processo de transformação do conhecimento de “Socialização” (figura 5). Traduz o conhecimento transmitido entre os indivíduos, na maior parte dos casos de forma informal.

Como já referimos anteriormente, esta diversidade de fluxos é estabelecida entre as diversas componentes do capital intelectual e representa aquilo que é fundamental na edificação de quaisquer abordagens conducentes à sua mediação (tópico desenvolvido no ponto 2.4. deste capítulo). Procuramos que esta pormenorização represente uma plataforma de entendimento sobre os contornos do capital intelectual, eliminando alguns pontos mais obscuros na sua categorização.

2.3. Na senda de um modelo de Capital Intelectual

Vários têm sido os desenvolvimentos em torno do conceito de capital intelectual e consequentemente, na procura de modelos que o possam tornar operacional. Quaisquer dos modelos apresentados nos pontos seguintes baseiam-se, originariamente, nas ideias de Sveiby (1997, 1992 e 1987) sobre a divisão entre activos internos, externos e de mercado. Estas foram posteriormente dissecadas e ampliadas por autores como Jacobsen, Hofman-Bang e Nordby Jr (2005), Saint-Onge e Armstrong (2004), Sullivan (2000), Stewart (1997), Roos *et al.* (1997), Edvinsson e Malone (1997) ou Edvinsson e Sullivan (1996). Encontramos na sua origem a divisão tradicional, já desenvolvida e comentada ao longo deste trabalho, que espartilha o capital intelectual em três vectores fundamentais: capital humano, capital clientes e capital estrutural. Nesta linha de orientação, e estruturalmente diversificados em aspectos de natureza semântica, é possível encontrar na literatura modelos que procuram de forma quase imediata, proporcionar uma visão dinâmica da criação de valor nas organizações.

Medir e gerir os recursos intangíveis, ou na terminologia de Stewart (1997:222) os activos do conhecimento, suscita por um lado muito interesse mas, simultaneamente, muito cepticismo. Genericamente, essas abordagens centram-se na procura de adequadas correlações entre o capital intelectual e os resultados financeiros das empresas, aliás tal como tem sido seguido para os activos de natureza puramente tangível. É a este desafio que pretendemos responder nos pontos seguintes.

2.3.1. Capital intelectual I

O capital intelectual, tal como definido por Edvinsson e Sullivan (1996:358), assume nas organizações uma natureza dinâmica e não estática. Assume-se, por isso, como conhecimento que pode ser convertido em valor. Agrega duas componentes fundamentais: recursos humanos e capital estrutural (inclui os designados activos intelectuais, estes últimos em muitos casos propriedade dos detentores do capital).

O capital humano pode ser, genericamente, definido como as capacidades (experiência, aptidões, criatividade, conhecimento geral) colectivas dos indivíduos com o objectivo de resolver as necessidades e expectativas dos clientes. Reside nos indivíduos e nas rotinas e procedimentos organizacionais. A sua protecção é garantida pelos acordos que se estabelecem entre eles e o empregador. No entanto, existem activos intelectuais que, por serem desenvolvidos internamente nas organizações são propriedade das organizações e em muitos casos sujeitos a protecção legal³¹.

O capital estrutural surge como a infra-estrutura que as organizações desenvolvem para transaccionarem os resultados do seu capital humano, tanto por mecanismos de suporte directo (sistemas de informação, *software*, procedimentos de trabalho, planos de marketing e conhecimento organizacional) como indirecto. Independentemente dos mecanismos utilizados, residem nesses processos elementos tangíveis (edifícios, equipamentos, entre outros) e elementos intangíveis (planos estratégicos, planos de reestruturação, estruturas de custos, relações com fornecedores, entre outros). Traduz o contexto facilitador para a criação e consequente efeito de alavanca do conhecimento.

A componente intangível do capital estrutural é, na maior parte dos casos, mais relevante do que a sua contrapartida física. Ao incluir a cultura organizacional, a história empresarial e a parte intrínseca à sua gestão, o capital humano é entendido como a fonte de conhecimento que se torna objecto de comercialização e que definem a orientação da empresa (visão, missão, valores e objectivos). Neste processo transaccional, surgem os activos complementares do negócio (Edvinsson e Sullivan, 1996:360). Complementam as inovações desenvolvidas pelo capital humano e surgem

³¹ Por exemplo marcas, patentes, copyrights, design, sujeitos no caso português a registo no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Retomaremos esta temática no ponto 4.5. desta dissertação.

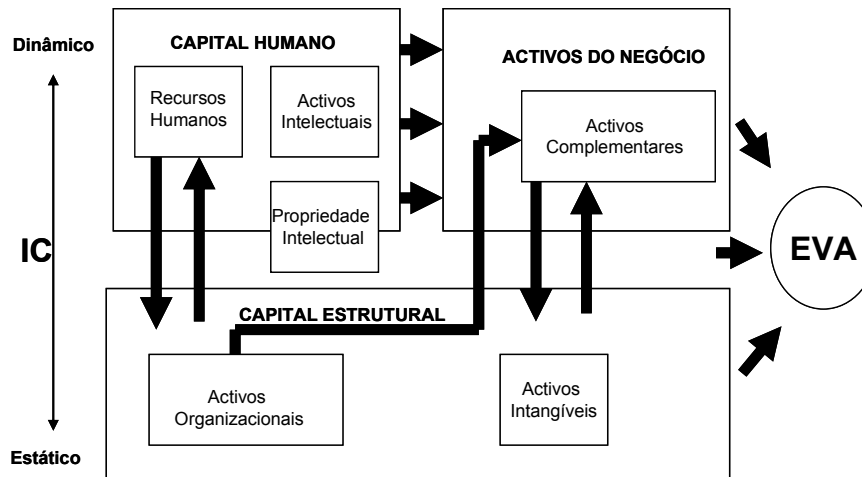
materializadas em redes de distribuição, capacidades organizacionais externas, redes logísticas, marcas, processos de armazenagem, entre outros. A ideia fundamental é a de que os activos intelectuais pouco significado têm quando não surgirem associados a activos importantes que complementam o negócio, quer sejam de natureza genérica ou específica (podem ser usados como uma barreira estratégica, licenciados no exterior e por isso constituírem uma entrada, vendidos, usados para atrair importantes alianças ou mais relevante ainda, serem usados para proteger a tecnologia dos concorrentes).

Apresentamos na figura seguinte um modelo de capital intelectual desenvolvido em torno de quatro elementos: capital humano, capital estrutural (parte tangível e intangível), activos complementares de negócio e propriedade intelectual. Neste modelo são identificadas duas fontes de valor: as inovações e os activos complementares de negócio o qual pode ser convertido por diversos mecanismos, em particular a venda, o licenciamento, as alianças, os processos de *joint-venture*, as alianças estratégicas, a integração negocial, a criação de novos negócios e a doação.

Neste processo dinâmico, as inovações comercializáveis são geradas pelos recursos humanos e convertidas em activos intelectuais, legalmente protegidos. Representam por isso os impulsionadores do negócio e da sua sustentabilidade futura. O estímulo à inovação surge como o garante dessa sustentabilidade e dinamismo continuado.

A segunda fonte de valor – os activos complementares de negócio – traduz os mecanismos de conversão de um intangível num produto ou num serviço, integrado posteriormente e de forma simplista na transacção realizada. A sua conversão em valor pode ser assegurada por múltiplos mecanismos tal como referido no parágrafo anterior.

Figura 16 – Modelo de conhecimento organizacional



Fonte: Edvinsson e Malone (1997:59) e Edvinsson e Sullivan (1996:361).

O modelo apresentado enfatiza, tal como referido anteriormente, o reconhecimento de que as inovações, a sua consequente comercialização e o seu efeito de alavanca associado à propriedade intelectual representam fontes inquestionáveis de valor organizacional. A primeira, sempre que convertida em propriedade intelectual legalmente protegida, a segunda quando responde a uma necessidade do mercado, a terceira, quando introduzida no mercado de forma antecipada, inibindo a reacção dos concorrentes dessa forma maximizando o retorno financeiro.

2.3.2. Capital intelectual II

Vários têm sido os estudos desenvolvidos por Leif Edvinsson no âmbito do capital intelectual (Roos *et al.* 1997, Edvinsson e Malone, 1997, Edvinsson e Sullivan, 1996). Desenvolver um sistema de capital intelectual tornou-se, à época, um objectivo seguido em diversas organizações, das quais destacamos as companhias *Chemical Bank*, *Kodak*, *Hewlett Packard* e a sueca *Skandia Assurance and Financial Services*. De forma a ilustrar a importância das categorias do capital intelectual e a sua operacionalidade, recorreremos à abordagem seguida nestas organizações, tal como explicitado em Jacobsen, Holfman-Bang e Nordby Jr (2005).

Neste modelo (figura 17), similarmente a outras abordagens (apenas diferenciadas do ponto de vista semântico), o capital intelectual é desagregado em três partes: capital estrutural organizacional (propriedade intelectual e processos), capital humano (gestão e colaboradores) e capital estrutural relacional (redes, marcas e clientes).

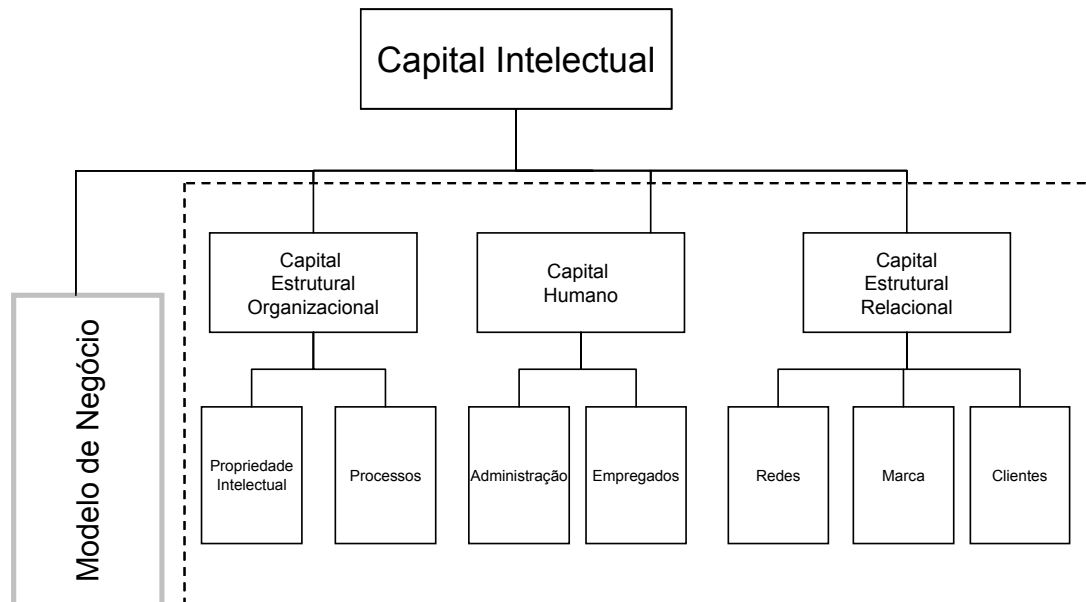
O capital humano representa o cerne deste modelo, tornando-se no activo intangível mais importante na organização. Os seus impulsionadores são pois os empregados, com as suas aptidões, conhecimento, capacidades, experiência e inovação. Representam desta forma o elemento fulcral do processo de transformação de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995), amplamente desenvolvido no capítulo precedente. Esta transformação materializar-se-á *à posteriori* naquilo que aqui é identificado como capital estrutural.

Os dois tipos de capital estrutural (interno e externo) são os facilitadores do processo de transformação do conhecimento (metodologias de transferência, processos e sistemas). O capital estrutural organizacional inclui tanto a propriedade intelectual (materializada sob a forma de patentes, licenças, marcas, entre outras) bem como os processos internos (recrutamento, *marketing*, entre outros) aos quais associamos igualmente as tecnologias de informação e a respectiva documentação complementar. A cultura organizacional é considerada, neste contexto, como parte integrante do capital estrutural porquanto engloba a avaliação do nível de centralização/descentralização da empresa, o nível de hierarquização da sua estrutura, a forma como essa cultura é traduzida e disseminada, de forma mais tácita ou mais explícita.

A terceira parte – capital estrutural relacional – é de natureza externa e traduz as relações organizações com a sua envolvente. Engloba toda a panóplia de redes (fornecedores, distribuidores, facilitadores de negócio, etc) bem como a marca do negócio associada a mecanismos de reputação, atitude e preferência. Não menos importante, a componente “clientes” representa o terceiro elemento do capital estrutural relacional e traduz na sua essência a origem da maior parte dos fluxos monetários assumindo-se por isso como fonte de vantagens competitivas.

A simbiose destas três categorias de intangíveis, quando visualizadas num contexto estratégico, constitui aquilo que os autores designam por eficiência operacional.

Figura 17 – Modelo de capital intelectual (Skandia)

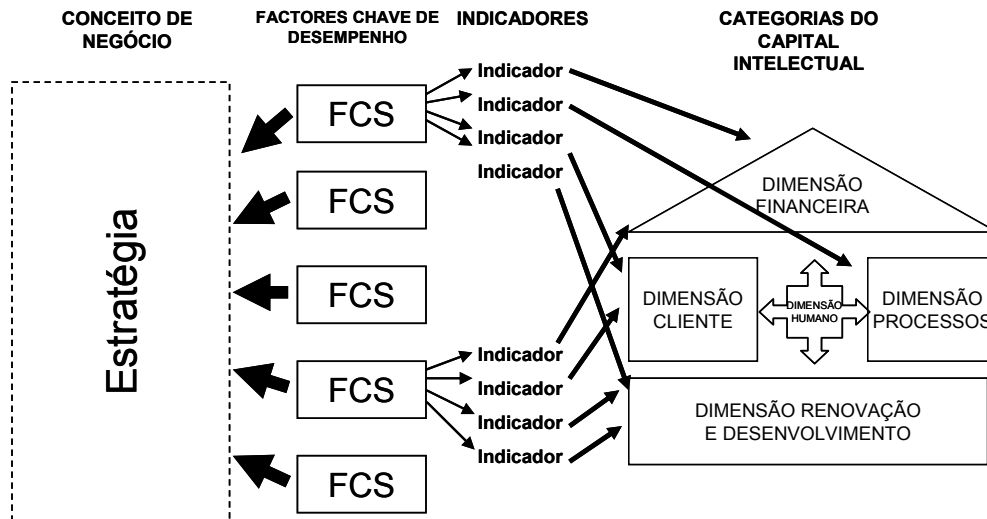


Fonte: Adaptado de Jacobsen, Hofman-Bang e Nordby Jr (2005:572).

A referência ao modelo de negócio, é entendido neste contexto específico, como a ideia principal do negócio e as estratégias adoptadas na concretização dessa ideia. Engloba por isso a identificação da visão, a especificação da missão e da ideia fundamental do negócio, as estratégias implementadas e as condições de desenvolvimento. Traduz, na essência, o potencial do capital intelectual.

A abordagem evidenciada na figura seguinte traduz um processo de síntese na articulação dinâmica entre a performance passada e a análise prospectiva. Alicerçado nas cinco componentes do capital intelectual (financeira, clientes, recursos humanos, processos, renovação e desenvolvimento), nada mais é do que um esforço de tradução da missão empresarial em termos quantitativos. Este sistema traduz uma forma sistemática de pensar a organização, de identificar as relações de causa-efeito que nela se estabelecem para, a partir daí, desenvolver indicadores que de forma sustentada e fiável possam medir a performance. Retomaremos esta abordagem no ponto 2.4. quando da medição efectiva do capital intelectual.

Figura 18 – Sistema de gestão do capital intelectual



Fonte: Adaptado de Roos *et al.* (1997:63).

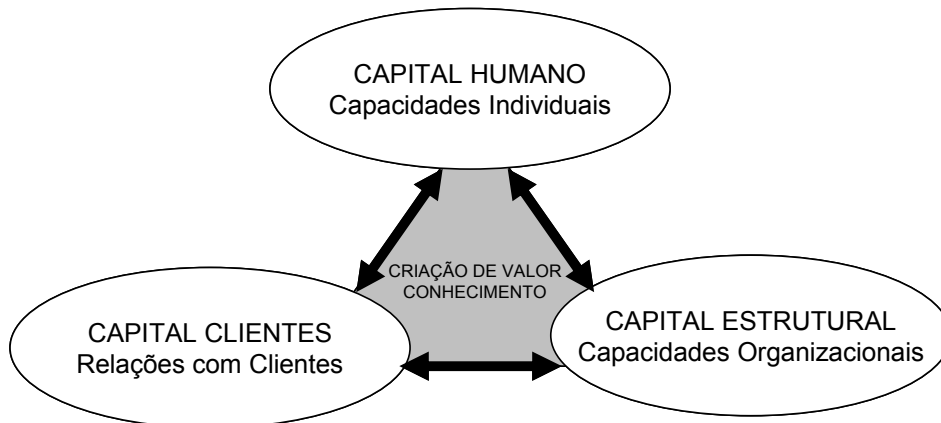
Parece claro que a abordagem evidenciada neste ponto não difere substancialmente do que já referimos no ponto anterior. Estamos perante diferentes categorizações para uma mesma realidade – a sistematização de processos que permitam medir, da forma mais linear possível, o capital intelectual das organizações, ou seja a sua dimensão intangível.

2.3.3. Capital intelectual III

A proposta do valor surge hoje, no contexto dos negócios, como o resultado de modelos de negócio dinâmicos, nos quais a dimensão intangível parece ter ultrapassado as proposições orientadoras da já mencionada era industrial. Esta dimensão representa a capacidade de renovação e é o resultado da aprendizagem no seio da organização e das relações que com os seus clientes se estabelecem. De acordo com Saint-Onge e Armstrong (2004:36) e Stewart (1997), os activos intangíveis agrupam três componentes fundamentais: o capital humano, o capital estrutural e o capital clientes. Por terem sido conceitos já amplamente referenciados, escusamo-nos

a mais especificações, identificando na figura seguinte aquilo que é referenciado na literatura como o *Modelo do Capital Conhecimento*.

Figura 19 – O modelo do capital conhecimento



Fonte: Saint-Onge e Armstrong (2004:37).

Este modelo proporciona-nos uma nova perspectiva para a gestão eficiente dos activos intangíveis numa organização, nomeadamente no seu processo de desenvolvimento, manutenção, alavanca e renovação sistemáticas. Na verdade, uma organização cria valor quando os indivíduos interagem com os clientes. A qualidade destas relações determinará o efeito organizacional no **capital clientes**. Por sua vez, o **capital estrutural** interage directamente com o capital clientes servindo igualmente de plataforma através da qual o capital humano pode aumentar o valor para esses clientes. Resumidamente, o capital estrutural dota o capital humano do suporte organizacional que precisa para acrescentar valor aos clientes.

Estamos perante um modelo dinâmico, na essência e na génese, similar aos desenvolvidos nos pontos anteriores. A sua linearidade permite-nos identificar um conjunto de capacidades individuais (capital humano), capacidades organizacionais (capital estrutural) e relações com clientes (capital clientes) cuja intensidade na interacção, determinam a quantidade de recursos armazenados na memória organizacional.

Por outro lado, é possível identificar, para além dos recursos mencionados no ponto anterior, um conjunto de fluxos que resultam da troca de conhecimento entre indivíduos e/ou entre organizações. Desta dicotomia entre recursos (associados à sua disponibilidade e acesso) e fluxos (troca e partilha de conhecimento), é possível visualizar as relações de causa-efeito. Do nosso ponto de vista, este modelo traduz a base da condutividade na organização, representando em si mesmo uma sistematização de três dimensões que, interagindo de forma dinâmica, constituem a génese da criação de valor numa era que está para além da recuada era industrial.

2.3.4. Capital intelectual IV

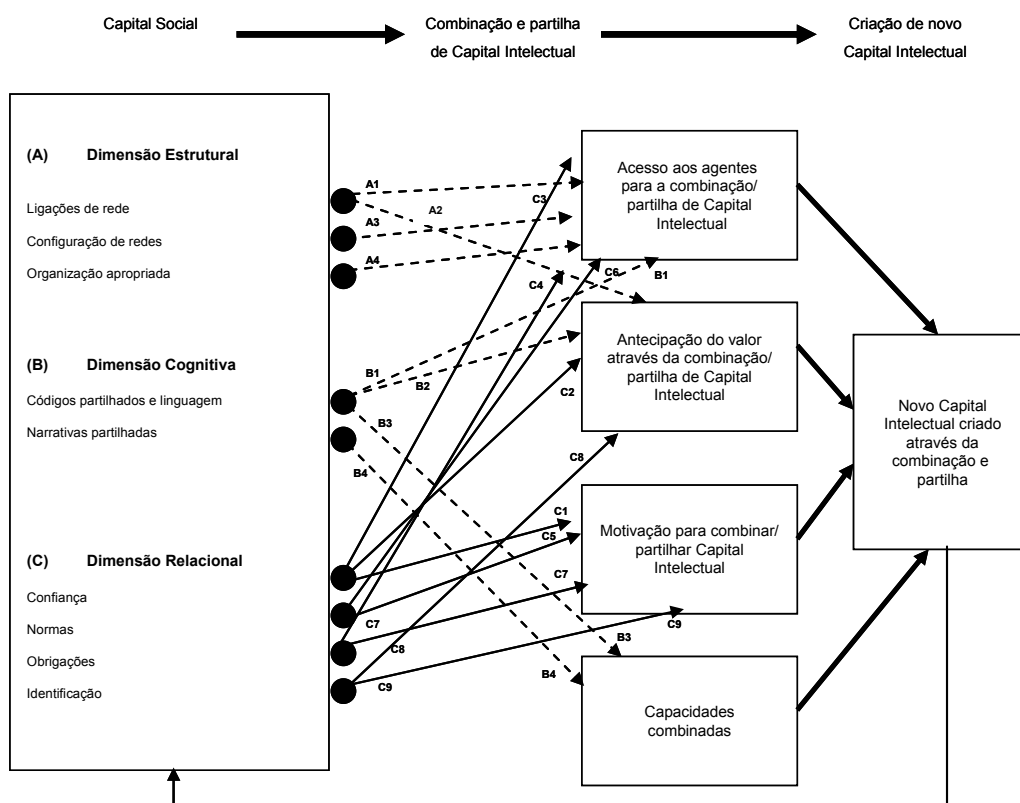
O capital intelectual, enquanto recurso e capacidade baseados no conhecimento e no saber, tal como referimos no ponto 2.1., assume uma natureza social quando embutido numa organização, numa comunidade intelectual ou numa comunidade de prática (Nahapiet e Ghoshal, 1998:245). Este capital social reside nas relações e estas são criadas através da partilha (Bourdieu, 1986) de um conjunto de fluxos tal como evidenciado por Saint-Onge e Armstrong (2004). Estamos perante um complexo e dialéctico processo no qual o **capital social** é criado e sustentado através da partilha, a qual desenvolve por si mesmo um processo de alavanca no processo de criação e partilha de mais e melhor capital.

No modelo apresentado neste ponto (figura 20), Nahapiet e Ghoshal (1998) argumentam que o capital social facilita o desenvolvimento do capital intelectual ao influenciar as condições necessárias para a sua partilha e combinação. Neste sentido, são identificadas três dimensões do capital social – *dimensão estrutural*, *dimensão cognitiva* e *dimensão relacional* – e quatro condições para a partilha e combinação de recursos (acesso aos agentes facilitadores, antecipação do valor, motivação e gestão de capacidades).

A intensidade de fluxos que nesta complexa teia se estabelecem permitem identificar factores que afectam de forma directa a eficiência e o crescimento organizacional. Permite-nos visualizar as dimensões do capital intelectual profundamente entrosadas em relações sociais, bem como na estrutura dessas relações. Contrariamente aos modelos apresentados nos pontos anteriores, esta abordagem permite-nos olhar o

capital intelectual de uma forma menos transaccional ao focalizar-se nessa teia de relações sociais. Assim, as diferenças de performance entre as organizações traduzem diferenças na capacidade de criar e partilhar o capital social. De acordo com o modelo, o sucesso das organizações reside no alcançar da melhor configuração deste tipo de capital.

Figura 20 – O capital social e a criação de capital intelectual



Fonte: Nahapiet e Ghoshal (1998:251).

De acordo com este modelo, a dimensão estrutural afecta primariamente o desenvolvimento do capital intelectual pelos diversos agentes através dos quais o mesmo será combinado e partilhado. A diversidade de ligações de rede evidenciadas é o facilitador por excelência no acesso a esses agentes. Torna-se linear o papel que as outras duas dimensões (cognitiva e relacional) desempenham na estruturação do capital social enquanto catalisador do capital intelectual. Sublinhamos, uma vez mais, que a articulação dinâmica das dimensões intrínsecas ao modelo nos induzem a olhar a criação de valor nas organizações de uma forma distinta na qual a dimensão social

emerge como a dimensão principal. No entanto, importa lembrar que, tal como em qualquer modelo, as simplificações inerentes a esta cadeia de fluxos, tornaram secundárias ou mesmo ignoraram determinadas asserções com impacte directo nesta construção conceptual. Referimo-nos por exemplo às consequências negativas associadas ao capital social das quais destacamos a facilidade no acesso e na partilha mas, simultaneamente a limitação no seu âmbito (Ghoshal e Moran, 1996), bem como o custo associado a determinadas formas de capital social.

O nosso propósito não está em explorar o modelo de capital social, daí nos escusarmos na explanação das suas dimensões e na interacção que entre elas se estabelece, ainda que de forma unívoca e simplificada. Estamos convictos desta óptica social se revelar fundamental, não somente na criação de novo capital intelectual, mas igualmente na difusão e utilização do já existente e que constitui a memória organizacional.

Enquanto modelo simplificado, importa reter a importância que a dimensão social tem na criação de novo capital intelectual, enquanto elemento fundamental na criação de valor organizacional. A aplicação deste modelo tem sido uma realidade em múltiplas organizações, com especial incidência e atenção para as suas diferentes particularidades (Starbuck, 1994 e 1992; Alvesson, 1991; Van Maanen e Kundra, 1989). Toda esta cadeia de fluxos e a identificação das relações de causa e efeito, representam, em si mesmo, uma sistematização simbiótica na criação, desenvolvimento e partilha do capital intelectual.

2.4. Tornar operacional o capital intelectual

Medir o capital intelectual é talvez o maior desafio que se coloca no âmbito das ciências sociais, em particular no domínio das finanças empresariais. Longe vão os tempos em que a procura de indicadores, de natureza essencialmente financeira, tinha como base apenas os activos físicos. A criação de valor tem vindo a reclamar novas abordagens, as evidências empíricas têm vindo a demonstrar que, cada vez mais, o valor tem a sua origem numa dimensão menos visível – trata-se do emergir da importância atribuída aos intangíveis ou ao capital intelectual enquanto impulsionadores do valor.

A medição do conhecimento encontra-se ainda, tal como referido por Bontis (2001:44) e corroborado em Phillips e Phillips (2002), numa fase experimental a qual é, ainda hoje, caracterizada por uma miríade de soluções possíveis. Encontramo-nos na senda de variáveis que confirmem os acontecimentos observados ou esperados sem, contudo, podermos concluir estar perante um novo paradigma. As alternativas, baseadas em novas conceitualizações, ainda reclamam novas evidências que possam aferir a sua fiabilidade. São assim ainda difusas, embora apontem no sentido da prossecução de modelos que meçam esta dimensão intangível das organizações. No entanto, afigura-se inquestionável que os modelos usados na era industrial, alicerçados em activos tangíveis, para explicar fenómenos característicos da era da informação, que podem revelar-se uma falácia perigosa e redutora.

A gestão do capital intelectual é, tal como referido por Stewart (1997:57) [*“como um oceano recém-descoberto, ainda sem carta marítima, sobre a qual poucos executivos perceberam as suas dimensões ou como navegar através dele”*].

2.4.1. Do relatório *Skandia Navigator* ao coeficiente de eficiência

Em 1995, a companhia sueca *Skandia AFS* surge na liderança no reporte do seu capital intelectual. Reconhece que o valor de uma organização está para além da soma algébrica dos seus activos.

A figura 18 ilustra de forma sistemática aquilo que neste ponto nos propomos desenvolver. Evidenciada a inter-relação da estratégia organizacional com as categorias do capital intelectual, orientamos agora a nossa investigação na identificação de indicadores que possam operacionalizar aquelas perspectivas. Na verdade, tendo por base a dimensão financeira histórica, importa focalizar no presente nos clientes, nos processos e nos recursos humanos para que no futuro possamos consolidar a gestão em torno da dimensão de renovação e de desenvolvimento. É este ciclo temporal que traduz a filosofia do modelo desenvolvido por Roos *et al.* (1997) e por nós caracterizado em detalhe no ponto 2.3.2. deste trabalho.

O modelo dinâmico e holístico de relato, designado por *Skandia Navigator*, não se reduz a um mero sistema de relato de tipologias específicas de capital. Centra-se em cinco áreas (financeira, clientes, processos, renovação e desenvolvimento, humano), a partir das quais o valor do capital intelectual se forma. Esta nova taxinomia contabilística identifica as linhas do valor organizacional medindo de forma dinâmica os factores que constituem o capital intelectual. A mediação do capital intelectual organizacional resulta do efeito multiplicativo do valor do capital intelectual (C) expresso em determinada unidade monetária e do coeficiente de eficiência (i) (Edvinsson e Malone, 1997:179). Enquanto a variável (C) traduz o comprometimento da organização com o futuro, a variável de eficiência (i), mede o impacte desse compromisso no desempenho actual (Bontis, 2001:46; Edvinsson e Malone, 1997:186).

A medição das cinco áreas identificadas no parágrafo anterior é efectuada utilizando até 91 novas métricas de capital intelectual³² mais 73 métricas tradicionais. A universalização de um relatório de capital intelectual, tal como recomendado por aqueles autores, utiliza 112 métricas, expressas nas mais diversificadas unidades de medida. Identificamos nas tabelas seguintes estas métricas no intuito de fielmente ilustrar a abordagem seguida na *Skandia AFS*.

A dimensão financeira, de base histórica, agrega cinco componentes (registos contabilísticos, documentação contabilística-financeira, capitalização financeira e dados financeiros correntes) e representa a mais tangível e tradicional medida do valor. Estas componentes surgem alinhadas numa lógica temporal e funcionam na sua essência como repositórios de dados e informação (Tiwana, 2002; Davenport e Prusak, 1998; Nonaka e Takeuchi, 1995). Destacamos, num passado recente, a componente capitalização financeira, por ser nela que surgem as novas métricas do capital intelectual (Edvinsson e Malone, 1997:78) aplicadas a processos dinâmicos de filtração e medição.

³² São métricas novas relativamente às utilizadas no relato tradicional, caracterizado por métricas fundamentalmente de índole contabilístico-financeiro.

Tabela 22 – Skandia Navigator (dimensão financeira)

1.	Total Activos (€)
2.	Total Activos/Empregado (€)
3.	Proveitos/Total de Activos (%)
4.	Resultados/Total de Activos
5.	Proveitos provenientes de novas operações de negócio (€)
6.	Resultados provenientes de novas operações de negócio (€)
7.	Resultados/Empregado (€)
8.	Tempo dispendido com o cliente/Empregados no atendimento (%)
9.	Resultados/Empregado (€)
10.	Proveitos perdidos no negócio comparados com a média do mercado (%)
11.	Proveitos provenientes de novos clientes/Total dos proveitos (%)
12.	Valor de mercado (€)
13.	Retorno líquido do activo (%)
14.	Retorno líquido do activo proveniente de novas operações de negócio (€)
15.	Valor acrescentado/empregado (€)
16.	Valor acrescentado/Pessoal ligado às tecnologias de informação (€)
17.	Investimentos em tecnologias de informação (€)
18.	Valor acrescentado/Clientes (€)

Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1997:179).

A segunda área de focalização é a dimensão de cliente. Nela, e no intuito de criar valor a partir das relações de colaboração que se estabelecem entre vendedores e clientes, a organização é impelida a debruçar-se sobre cinco áreas fundamentais: tipo de cliente, duração da relação comercial, papel do cliente no negócio, apoio que lhe é dado conducente ao sucesso do seu desempenho.

A sociedade *Skandia*, enquanto empresa prestadora de serviços, coloca como é normal uma atenção especial na sua relação com os clientes e por isso procurou desenvolver medidas que pudessem medir com fiabilidade e rigor essa relação. Contrariamente à perspectiva³³ anterior, surge aqui um menor número de métricas expressas em unidades monetárias. Não são por isso métricas que traduzem um valor já criado mas sim indicadores impulsionadores desse valor.

Vejamos os indicadores que permitem medir esta dimensão.

³³ Utilizamos neste contexto as designações perspectivas (Kaplan e Norton, 1996), dimensão, foco, pilar. No entanto, assumimo-las como sinónimos pois trata-se apenas de uma agregação de métricas que, de forma interdependente, contribuem para a criação de valor e para atingir sustentabilidade no longo prazo.

Tabela 23 – Skandia Navigator (dimensão clientes)

1.	Quota de mercado (%)
2.	Número de clientes (#)
3.	Vendas anuais/N.º de clientes (€)
4.	Clientes perdidos (#)
5.	Duração média da relação com o cliente (#)
6.	Dimensão média do cliente (€)
7.	Classificação atribuída ao cliente (%)
8.	Número de visitas do cliente à empresa (#)
9.	Dias dispendidos em visitas a clientes (#)
10.	Cientes/Empregados (€)
11.	Número de comerciais (#)
12.	Número de supervisores comerciais (#)
13.	Tempo médio de contacto dos clientes com os supervisores comerciais (#)
14.	Contactos de vendas/Vendas concluídas (%)
15.	Índice de satisfação de clientes (%)
16.	Investimentos em tecnologias de informação/Pessoal comercial (€)
17.	Investimento em tecnologias de informação/Pessoal de serviços de apoio (€)
18.	Despesas de apoio/Cientes (€)
19.	Despesas com serviços/Cientes (€)
20.	Despesas com serviços/Ciente/Contactos (€)

Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1997:180).

A dimensão dos processos constitui o terceiro pilar do modelo desenvolvido conducente à determinação do coeficiente de eficiência do capital intelectual. Trata-se de uma dimensão em que as tecnologias são uma ferramenta fundamental no suporte à criação do valor empresarial (Roos *et al.*, 1997; Kaplan e Norton, 1996; Davenport, 1993). Devem ser consideradas nesta dimensão apenas as tecnologias adquiridas, que efectivamente contribuem para o valor da organização e com implicações objectivas na produtividade. Deve ser aqui incluído um índice de performance de processos relativamente aos objectivos estabelecidos para esses processos.

Tendo como base os indicadores incluídos no *Relatório Skandia* sobre capital intelectual, vejamos então quais as métricas que suportam o coeficiente de eficiência do capital intelectual de uma organização.

Tabela 24 – Skandia Navigator (dimensão processos)

1.	Custos administrativos/Total dos proveitos (#)
2.	Custos por erros administrativos/Proveitos (%)
3.	Tempo de processamento (#)
4.	Contratos efectuados sem erros (#)
5.	Funções/Empregados – mês (#)
6.	Computadores pessoais/Empregado (#)
7.	Computadores portáteis/Empregado (#)
8.	Custos administrativos/Empregado (%)
9.	Despesas em tecnologias de informação/Empregado (€)
10.	Despesas em tecnologias de informação/Custos administrativos (%)
11.	Custos administrativos/Prémios brutos (%)
12.	Capacidades das tecnologias de informação (CPU) (v.g., #, bps)
13.	Rotação dos inventários em tecnologias de informação (€)
14.	Metas de qualidade (#)
15.	Desempenho organizacional/Metas de qualidade (%)
16.	Tecnologias de informação descontinuadas/Inventários em tecnologias de informação (%)
17.	Tecnologias de informação obsoletas/Total de inventários em tecnologias de informação (%)
18.	Capacidade em tecnologias de informação/Empregados (#)
19.	Desempenho das tecnologias de informação/Empregados (v.g., #, bps)

Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1997:181).

A próxima dimensão procura, na sua essência, captar as oportunidades que determinarão o futuro da organização, ou seja, representa o suporte da sua sustentabilidade de longo prazo. Podemos até afirmar que surge como oposição à dimensão financeira, a qual já traduz uma verdadeira sustentabilidade e continuidade financeiras. É nesta dimensão que emerge um autêntico efeito de alavanca resultante da preparação adquirida para fazer frente a alterações significativas no meio ambiente (Mintzberg, 1994). Esta perspectiva engloba fundamentalmente seis classes (clientes, atractividade do mercado, produtos e serviços, parceiros estratégicos, infra-estruturas e empregados), em torno das quais são desenvolvidas as métricas que compõem esta perspectiva tal como evidenciado na tabela 25.

Tabela 25 – Skandia Navigator (dimensão renovação e desenvolvimento)

1.	Despesas com o desenvolvimento de competências/Empregados (€)
2.	Índice de satisfação dos empregados (#)
3.	Custos de <i>marketing</i> /Clientes (€)
4.	Horas de formação partilhadas (%)
5.	Horas de desenvolvimento partilhadas (%)
6.	Oportunidades partilhadas (%)
7.	Despesas de investigação e desenvolvimento/Custos administrativos (€)
8.	Despesas de formação/Empregados (€)
9.	Despesas de formação/Custos administrativos (€)
10.	Despesas de desenvolvimento do negócio/Despesas administrativas (%)
11.	Empregados com idade inferior a 40 anos (%)
12.	Despesas de desenvolvimento de tecnologias de informação/Despesas com tecnologias de informação (%)
13.	Despesas com formação em tecnologias de informação/Despesas com tecnologias de informação (%)
14.	Recursos de investigação e desenvolvimento/Total dos recursos (%)
15.	Oportunidades com clientes aproveitadas (#)
16.	Idade média dos clientes (#)
17.	Antiguidade média dos clientes com a organização, em meses (#)
18.	Investimento em educação/Clientes (€)
19.	Comunicações directas com os clientes por ano (#)
20.	Despesas relacionadas com novos produtos/Clientes/Ano (€)
21.	Investimentos no desenvolvimento de novos mercados (€)
22.	Investimento no desenvolvimento de capital estrutural (€)
23.	Valor dos sistemas EDI (€)
24.	<i>Upgrades</i> aos sistemas EDI (€)
25.	Capacidade dos sistemas EDI (#)
26.	Rácio de novos produtos (< 2 anos)/Totalidade da família de produtos (%)
27.	Investimento em investigação e desenvolvimento de nível básico (%)
28.	Investimento em investigação e desenvolvimento em <i>design</i> de produtos (%)
29.	Investimento em investigação e desenvolvimento de aplicações (%)
30.	Investimento no suporte e formação sobre novos produtos (€)
31.	Idade média das patentes da organização (#)
32.	Patentes pendentes (#)

Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1997:181-182).

Apresentamos seguidamente a dimensão mais dinâmica deste modelo face à sua transversalidade. Independentemente da sofisticação tecnológica e de processos, estamos perante a génese da criação dos valores organizacionais. Tal como afirmam Edvinsson e Malone (1997:123): [*“uma empresa sem valores não tem valor”*]. Por outro lado, não temos dúvidas que se trata da parte do modelo de capital intelectual de mais difícil mensuração. Devemos estar conscientes de que quaisquer métricas emergentes neste pilar, devem ser bem ponderadas, pois poderão estar a medir algo aparentemente importante mas desprovidas de significado prático. Por outro lado, devem ser bem desenhadas e evitar os ruídos intrínsecos a outras métricas. Devem ser igualmente teleológicas pois essas métricas devem reflectir não apenas o que a organização é mas também aquilo que ela deveria ser.

Tabela 26 – Skandia Navigator (dimensão humana)

1.	Índice de liderança (%)
2.	Índice de motivação (%)
3.	Índice de <i>Empowerment</i> ³⁴ (%)
4.	Número de empregados (#)
5.	Rotação de pessoal (%)
6.	Número médio de anos ao serviço da organização (#)
7.	Número de chefias (#)
8.	Número de chefias do sexo feminino (#)
9.	Idade média dos empregados (#)
10.	Dias por ano de formação (#)
11.	Iliteracia do pessoal em tecnologias de informação (#)
12.	Número de empregados permanentes (#)
13.	Idade média do pessoal permanente (#)
14.	Número médio de anos na organização do pessoal permanente (#)
15.	Rotação anual do pessoal permanente (#)
16.	Custo anual <i>per capita</i> em formação, comunicação e programas de suporte para pessoal permanente (€)
17.	Pessoal permanente que permanece menos de 50% do seu horário nas instalações da organização (%)
18.	Número de empregados temporários a tempo inteiro
19.	Custo anual <i>per capita</i> em formação, comunicação e programas de suporte para pessoal temporário (€)
20.	Número de empregados a tempo interno/Número de empregados a tempo parcial (#)
21.	Duração média dos contratos (#)
22.	Chefias com graus académicos avançados (Ph.D ou MBA em Gestão, Ciência e Engenharia, Artes) (#)

Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1997:182-183).

Após identificadas métricas em cada dimensão, aliás o fundamento do modelo de Roos *et al.* (1997), torna-se necessário procurar uma medida absoluta que possa traduzir a verdadeira eficiência. Note-se que os indicadores estão expressos numa de três unidades (# - valores absolutos/contagens; % - percentagem ou rácio; € - unidades monetárias). Assim, foram eliminadas as redundâncias entre os indicadores e retirados aqueles que já fazem parte do balanço (ex. total dos activos). Encontramos a partir deste exercício os pilares fundamentais da equação do capital intelectual, baseada agora numa selecção de vinte e um indicadores que desenvolvemos no ponto seguinte.

O valor do capital intelectual resulta, tal como já foi referido, da agregação de métricas e da eliminação das redundâncias existentes. Longe de ser uma lista exaustiva,

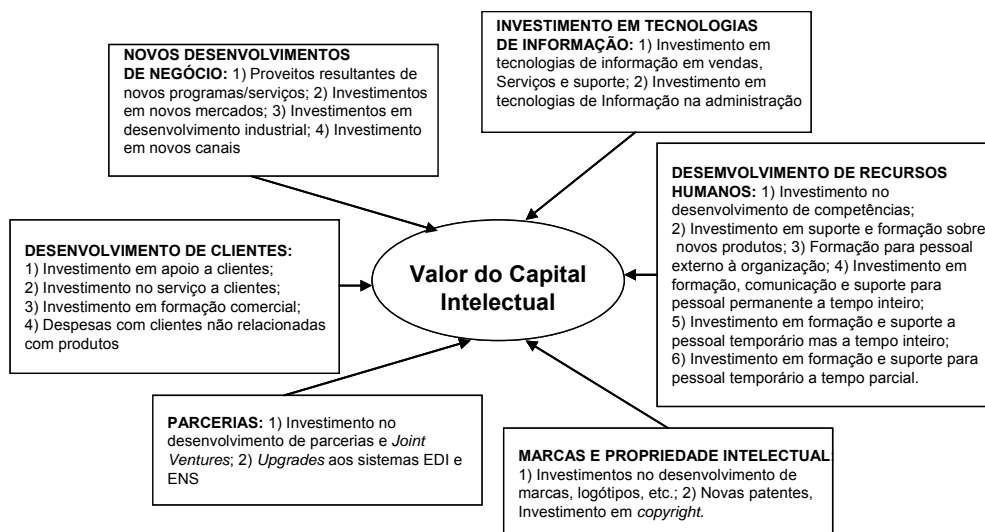
³⁴ *Empowerment* significa, genericamente, a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da empresa, o que se traduz em incentivos para a tomada de iniciativas em benefício da empresa como um todo ou então traduz o processo pelo qual se atribui influência ou poder acrescido às pessoas (colaboradores), designadamente através do envolvimento no processo de decisão, concedendo autonomia, etc. Assenta em quatro pilares fundamentais: 1) *Poder*, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização. Isso significa dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de acção; 2) *Motivação* – proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente. Significa reconhecer o bom desempenho, recompensar os resultados, permitir que as pessoas participem nos resultados; 3) *Desenvolvimento* – dar recursos às pessoas em termos de capacidades e desenvolvimento pessoal e profissional. Significa treinar continuamente, proporcionar informações e conhecimento, ensinar continuamente novas técnicas, criar e desenvolver talentos na organização; 4) *Liderança* - significa orientar as pessoas, definir objectivos e metas, abrir novos horizontes, avaliar o desempenho e proporcionar retroacção (Chiavenato, 2000; Hamel, 2000 e 1994).

apresentamos na figura seguinte os vinte e um indicadores resultantes desse processo (Edvinsson e Malone, 1997). Neste processo de agregação/eliminação foram identificados seis *clusters*, nomeadamente:

1. Desenvolvimentos de novos negócios;
2. Investimentos em tecnologias de informação;
3. Desenvolvimento de clientes;
4. Desenvolvimento dos recursos humanos;
5. Parcerias;
6. Marcas e propriedade industrial.

Apresentamos na figura seguinte os fundamentos da medição do valor do capital intelectual conducente à determinação do seu coeficiente de eficiência.

Figura 21 – Determinação do valor do capital intelectual (C)



Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1997).

O cálculo do coeficiente de eficiência (*i*) é baseado em nove índices, todos eles expressos em %: 1. Quota de Mercado; 2. Índice de satisfação dos clientes; 3. Índice de liderança; 4. Índice de motivação; 5. Índice de recursos de investigação e desenvolvimento; 6. Índice de horas de treino; 7. Meta de performance/qualidade; 8. Retenção de trabalhadores e 9. Eficiência administrativa/proveitos. Uma vez determinada a média destes índices encontramos o coeficiente de eficiência que

multiplicado pelo valor do capital intelectual, tem como resultado o valor do capital intelectual (i^*C). A identificação e determinação desta equação constitui um dos avanços mais significativos e mediáticos na mediação do capital intelectual. Não obstante o seu valor intrínseco, atentemos nas limitações e nas fragilidades a ela associadas.

2.4.2. Modelos de capital intelectual baseados em Índices

O modelo de capital intelectual (ponto 2.3.) foi originalmente baseado nas ideias de Sveiby (1997:12) ao efectuar a divisão genérica em activos internos/activos externos. Posteriormente os desenvolvimentos feitos por Roos *et al.* (1997) vieram especificar aquilo que poderá ser considerado o modelo de primeira geração do capital intelectual ao apresentarem o relatório *Skandia Navigator* no qual são identificados e monitorizadas através de vários indicadores as cinco dimensões do capital intelectual: financeiro, clientes, processos, renovação e desenvolvimento e recursos humanos.

No contexto dos designados modelos de capital intelectual surgem vários modelos baseados em índices (Roos *et al.*, 1997; Edvinsson e Malone, 1997; Jacobsen, Hofman-Bang e Nordby, 2005), a generalidade deles utilizando a divisão apresentada no parágrafo anterior embora com algumas adaptações terminológicas. Ou seja, na generalidade, os modelos que seguem esta metodologia contêm três áreas fundamentais: o capital estrutural organizacional, o capital humano e o capital estrutural relacional. Complementarmente, importa referir que a segunda geração das práticas de medição do capital intelectual, tal como referido por Roos *et al.* (1997:80), movem-se em duas direcções distintas, a saber:

1. Consolidam as diferentes medidas agregadas numa única medida;
2. Correlacionam as alterações no capital intelectual com as mudanças ocorridas no valor de mercado.

Ainda que a essência seja a mesma das métricas anteriores – *melhorar a visualização do processo de criação de valor e a sua compreensibilidade* – a supremacia da abordagem baseada em índices está na sua síntese e na sua abordagem holística. Permite por isso de forma complementar, avaliar alternativas, visualizar o efeito do

capital intelectual como um todo e dessa forma garantir que o acesso à situação integrada desse capital seja feita de forma holística.

Relativamente à segunda direcção identificada acima, traduz-se efectivamente num valor acrescentado pois as medidas de primeira geração apenas permitiam uma monitorização isolada de cada um dos indicadores integrados em cada área de focalização. Assim, a nova abordagem permite correlacionar toda uma tipologia de índices, agregadora de fluxos diversificados, com o valor de mercado – é esta a génese dos modelos de capital intelectual baseados em índices (Jacobsen, Hofman-Bang e Nordby, 2005; Andriessen, 2004; Bontis, 2001, 1999, 1998 e 1996; Roos *et al.*, 1997).

O modelo de índices seguido por Roos *et al.*, (1997) assenta em três áreas fundamentais. Desagreguemo-las para melhor compreendermos o seu objectivo, a sua profundidade e a sua importância relativa na procura de uma única métrica.

CAPITAL HUMANO – representa o fulcro deste modelo pois está associado ao conhecimento, às aptidões, às capacidades, à inovação e à experiência dos recursos humanos. Utilizando a terminologia de Nonaka e Takeuchi (1995), agrega fundamentalmente o conhecimento tácito e a sua transformação dinâmica através de processos de socialização ou de externalização. A captação deste conhecimento por parte das estruturas e a sua inclusão em práticas, métodos e processos que lhe proporcionem vantagens competitivas.

Este modelo, tal como foi sintetizado por Jacobsen, Hofman-Bang e Nordby (2005:571), é dividido em duas partes distintas: o capital humano de gestão e o capital humano dos empregados. São razões fundamentais para esta divisão os papéis distintos que cada um dos grupos assume no seio da organização e o facto da gestão ser fulcral no sucesso da organização.

CAPITAL ESTRUTURAL – agrega dois tipos de capital: o capital estrutural organizacional e o capital estrutural interno. O primeiro está associado às metodologias de transferência de conhecimento, processos e sistemas. O segundo agrega por um lado a propriedade intelectual consubstanciada em patentes, licenças, marcas registadas, entre outras, por outro os processos internos (nomeadamente o processo de selecção,

o processo de *marketing*), os modelos (de projectos por exemplo) e os sistemas e documentação relacionados com tecnologias de informação. Inclui-se também nesta área os aspectos associados à cultura organizacional como sejam o nível de centralização/descentralização, o nível de verticalização da estrutura, a comunicação bem como os valores e as estratégias.

CAPITAL RELACIONAL – também designado de capital estrutural de natureza externa por traduzir efectivamente as relações externas da organização. Incluem-se aqui as redes de fornecedores, distribuidores e outras organizações, as marcas e a imagem por elas projectada, e aquele que será a fonte dos fluxos financeiros - os clientes.

As três partes agora identificadas constituem aquilo que é designado no modelo de capital intelectual como a eficiência operacional. No entanto, deve ser contextualizada e associada aos aspectos estratégicos da organização, pois alcançar um bom patamar de eficiência operacional não traduz obrigatoriamente sustentabilidade no longo prazo.

Este modelo, tal como sublinhado por Bontis (2001, 1999, 1998 e 1996) caracteriza-se por ser, do ponto de vista da sua operacionalização, uma medida idiossincrática, focalizada na monitorização dinâmica do capital intelectual, capaz de captar a performance histórica. Esta corrige-se automaticamente sempre que a performance do índice não reflecta as mudanças verificadas no valor de mercado.

Roos *et al.* (1997:88-89) identificam no seu modelo quatro índices distintos:

1. ÍNDICE DE CAPITAL RELACIONAL: engloba o crescimento no número de relações, o crescimento do nível de confiança, a retenção de clientes e a sua produtividade e a qualidade dos canais de distribuição;
2. ÍNDICE DE CAPITAL HUMANO: agrega o grau de cumprimento dos factores críticos de sucesso, o valor criado por empregado e a eficácia/eficiência da formação;
3. ÍNDICE DE CAPITAL DE INFRA-ESTRUTURAS: incluem-se aqui a eficiência e eficácia das infra-estruturas, a utilização dos factores críticos de sucesso e a eficiência da distribuição;

4. ÍNDICE DE CAPITAL INOVAÇÃO: traduz a capacidade para gerar novos negócios, aptidão e competência para gerar bons produtos ou serviços e para melhorar a produtividade.

A partir da mensuração destes índices, resultado da agregação/eliminação referida em 2.4.1., são atribuídos pesos a cada um dos indicadores sendo o índice de capital intelectual construído a partir da soma algébrica dos quatro índices de segundo nível atrás identificados.

A sistematização e a síntese apresentadas constituem do nosso ponto de vista um passo relevante na melhoria das métricas de medição do capital intelectual pelo menos ao nível dos ganhos em visibilidade e na utilidade preditiva ao nível das tendências futuras³⁵ do valor (uma vez que efectivamente incorpora a performance histórica). As eventuais fragilidades serão tratadas no ponto seguinte.

A proposta de modelo, de medição do capital intelectual, apresentada por Jacobsen, Hofman-Bang e Nordby (2005) apresenta na sua essência os mesmos fundamentos que o modelo anterior, embora a terminologia e os detalhes possam diferir consideravelmente. Trata-se de um modelo baseado num sistema de classificação atribuído em três níveis distintos: o nível executivo, o nível operacional e o nível do respondente. Identifiquemos a estrutura do modelo e analisemos as suas componentes.

O modelo está estruturado em três partes distintas (1) Visão/missão e ideia fundamental do negócio; 2) Estratégia de negócio; e 3) Diagnóstico das condições e avaliação dos intangíveis da organização sob três perspectivas distintas: eficácia/eficiência, risco e renovação/desenvolvimento. Esta estrutura é na verdade a fórmula para o índice de capital intelectual. A eficácia e eficiência traduzem neste contexto o nível de optimização na utilização dos recursos intangíveis. O risco traduz as ameaças que podem ocorrer perante os níveis de eficiência/eficácia alcançados.

³⁵ Os modelos de capital intelectual preconizados por Saint-Onge e Armstrong (2004), Edvinsson e Malone (1997), Roos *et al.* (1997), Sveiby (1997, 1992 e 1987) traduzem uma monitorização dinâmica ao monitorizarem o desempenho organizacional em várias dimensões. Este desempenho, uma vez mensurado, pode ser incluído em modelos previsionais de projecção do valor futuro, quer em termos absolutos quer sob a forma de índices de valor.

Finalmente, a terceira perspectiva traduz o esforço no desenvolvimento dessa eficiência e eficácia.

Tabela 27 – Gradação de nível executivo do índice de CI

EFICIÊNCIA/EFICÁCIA		RENOVAÇÃO		Risco	
AAA	Extremamente elevada	AAA	Extremamente forte	--	Negligenciável
AA	Muito elevada	AA	Muito forte	R	Moderado
A	Alta	A	Forte	RR	Alto
BBB	Relativamente elevada	BBB	Relativamente forte	RRR	Muito alto
BB	Média	BB	Média		
B	Relativamente baixa	B	Relativamente baixa		
CCC	Baixa	CCC	Fraca		
CC	Muito baixa	CC	Muito fraca		
C	Extremamente baixa	C	Extremamente fraca		
D	Inexistência	D	Inexistência		

Fonte: Jacobsen, Hofman-Bang e Nordby (2005:577).

A gradação expressa na tabela e utilizada pelos autores é a mesma que é seguida pela organização *Standard & Poor*³⁶. Ao nível operacional, é utilizada uma tipologia de gráfico multipolar no qual são traduzidos os resultados dos inquéritos, após convertidos numa escala 0-100. Com o propósito de melhor compreender o nível operacional, é solicitado aos respondentes que no inquérito façam comentários adicionais, os quais, de forma anónima, são incluídos em documento escrito apropriado.

O nosso objectivo neste ponto está fundamentalmente na ilustração das metodologias seguidas na valorização do capital intelectual e sublinhar a importância que as abordagens consubstanciadas em índices podem ter no alcance de tal objectivo. Não é pois nosso propósito efectuar fortes desenvolvimentos até porque não é esta a dimensão central do nosso trabalho.

Concluimos que a medição do capital intelectual e a sua tradução através de índices proporciona uma grande visibilidade sobre os recursos intangíveis que efectivamente

³⁶ Agência independente de classificação de risco de crédito, rentabilidade de investimentos entre outras informações de natureza financeira. Representa, entre outras organizações, uma das mais prestigiadas organizações no ramo do aconselhamento ao investimento.

criam valor para a organização e sobre a sua interactividade. Por outro lado, parecem constituir um mecanismo por excelência no alcance de uma linguagem e terminologia comuns. Corroboramos a ideia de que esta abordagem proporciona uma melhor gestão interna do capital intelectual ao evidenciar áreas críticas. É na verdade, tal como refere Kaplan e Norton (1996), um verdadeiro mecanismo que traduz a estratégia em acção.

2.4.3. Outras ferramentas e métricas

2.4.3.1. Baseadas no capital intelectual

Vários têm sido os estudos que têm tentado uma operacionalização do capital intelectual. Destacamos o estudo recente de Martos *et al.* (2008) sobre a relação das suas três dimensões: capital humano, capital relacional e capital estrutural. Os resultados alcançados, corroborando os resultados já obtidos por Wang e Chang (2005), Bontis *et al.* (1999), Bontis (2001, 1999, 1998 e 1996) e Ulrich (1998 e 1998a), mostram que o capital humano está directamente relacionado com o capital estrutural mas, apenas indirectamente relacionado com o capital relacional. Significa que não existe efeito directo entre o capital relacional e o capital humano.

Várias têm sido as metodologias seguidas na medição do capital intelectual de acordo com Andriessen (2004), Bontis (2001), Sullivan (2000), Bontis *et al.* (1999), Hauser e Katz (1998), Stewart (1997), Marchand e Barsky (1997), entre outros. Procedemos na tabela seguinte à sua identificação e, por não ser o objecto central da nossa investigação, apresentaremos uma caracterização sumária das principais metodologias. Referimos, no entanto, que foram excluídos deste ponto todos os métodos categorizados na literatura como métodos de avaliação de performance (*v.g.*, *Balanced Scorecard*[®], Valor Económico Acrescentado, entre outros), de Recursos Humanos (*v.g.*, contabilização dos recursos humanos) ou de base puramente contabilística (*v.g.*, Q de Tobin, Rácio Valor de Mercado/Valor contabilístico, entre outros).

A classificação destes métodos de A – D depende da utilização no denominador de um valor monetário, de outros critérios ou mesmo da simples observação. Apenas o

critério classificado como D (Viedma, 2001 e 1999), utiliza o juízo de peritos e por isso poderá estar associado a um nível maior de subjectividade.

Tabela 28 – Síntese dos métodos de medição do CI – Parte I

MÉTODO	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS	TIPO
<i>VALUE ADDED INTELLECTUAL CAPITAL COEFFICIENT</i> ³⁷	Separação entre capital empregue (capital físico + capital financeiro) e capital intelectual (capital humano + capital estrutural). O valor acrescentado (VA) resulta da seguinte fórmula: VA = Margem Bruta – Despesas (de venda, gerais e administrativas) + Despesas laborais.	IBEC (2003) Pulic (2002)	A
ABORDAGEM HOLÍSTICA DO VALOR	Medida de natureza multidimensional, foi numa primeira fase catalogada como um índice de capital intelectual. Fundamenta-se na distinção entre capital intelectual enquanto matéria-prima, capital intelectual enquanto fluxo de capital e capital intelectual enquanto influência na criação de valor.	Chatzkel (2002) Roos <i>et al.</i> (1997)	B
AUDITORIAS DE CAPITAL INTELECTUAL	Separa o capital intelectual em activos de mercado, activos centrados no capital humano, activos centrados nas infra-estruturas e activos de propriedade intelectual. Esta abordagem baseia-se num processo de auditoria dos intangíveis, desenvolvido em seis etapas, com o objectivo de balancear o seu verdadeiro valor.	Brooking (1996)	B
<i>INCLUSIVE VALUE METHODOLOGY</i> ³⁸	Assenta na distinção entre capital monetário, físico e intelectual, desagregando-se este em humano, estrutural e relacional. Esta abordagem baseia-se no mapeamento de manifestações observáveis, numa medição primária e na sua posterior integração num modelo matemático de medição multidimensional.	M'Pherson e Pike (2001)	B
SISTEMA DE BENCHMARKING DO CAPITAL INTELECTUAL	Consiste na aferição do capital intelectual nos processos operacionais, nos processos de inovação e do capital social nos diversos <i>clusters</i> .	Viedma (2001 e 1999)	D

A. Método de avaliação financeira; B. Método de medição do valor; D. Aferição do valor

Fonte: Extraído e adaptado de Andriessen (2004:88).

Apresentamos se seguida algumas considerações sobre cada um dos métodos já apresentados:

*VALUE ADDED INTELLECTUAL CAPITAL COEFFICIENT*TM – O coeficiente de valor acrescentado do capital intelectual, desenvolvido por Pulic (2002), assume a reciprocidade do capital humano e do capital estrutural. A medida final (Valor Acrescentado do Capital Intelectual = Eficiência do Capital Humano + Eficiência do Capital Estrutural + Eficiência do Capital Empregue). A primeira medida de eficiência resulta do quociente entre o valor acrescentado (Resultado Operacional + Despesas Laborais) e o capital

³⁷ Por se tratar de uma marca registada, optámos pela sua não tradução.

³⁸ *Idem* nota anterior.

humano (despesas laborais). A segunda parcela da eficiência global reside na divisão do capital estrutural (Valor acrescentado – capital humano, assumpção de reciprocidade) pelo valor acrescentado. Finalmente, a eficiência do capital empregue, resulta do quociente entre o valor acrescentado e o capital empregue, sendo este último o valor contabilístico dos activos líquidos. Consideramos residir nesta abordagem alguma confusão conceptual nomeadamente a não distinção entre despesas/activos e matérias-primas/fluxos. Tal como afirma Lev (2001), um activo traduz uma expectativa de benefício futuro, uma despesa não traduz obrigatoriamente quaisquer benefícios, pelo menos antes do período contabilístico a que respeita. Em terceiro lugar, e tal como foi referido por Andriessen (2004), este indicador não traduz uma verdadeira contribuição para o valor, e por isso, parece exagerado catalogá-lo como um indicador de eficiência.

ABORDAGEM HOLÍSTICA DO VALOR – A natureza multidimensional referida na tabela 29 assenta na premissa de que o valor é criado através de múltiplos caminhos (Roos e Roos, 1997) nos quais se conjugam através de múltiplas ligações biunívocas, variáveis como os clientes, a imagem, a propriedade intelectual, os processos, o capital financeiro, as capacidades, a agilidade intelectual e as atitudes. Estamos perante, por um lado, uma ferramenta de tradução da estratégia em acções operacionais, por outro no âmbito de um sistema de monitorização. Trata-se de um indicador da forma como essas acções estão a evoluir. Chatzkel (2002) atribuiu-lhe a classificação de prática de capital intelectual de terceira geração. Ainda que cataloguemos esta geração como práticas que combinam diversas medidas numa única medida, consideramos que as abordagens baseadas em índices, desenvolvidas no ponto precedente, também seriam dignas dessa catalogação. No entanto, consideramos que o fundamental não reside propriamente na catalogação, mas sim no seu aspecto prático. Torna-se por isso necessário garantir a sua validade (aderência à realidade), a sua consistência (nível de replicação) e robustez (coerência com a teoria). A literatura parece não evidenciar grandes progressos nestes domínios. Só numa perspectiva puramente axiológica esta abordagem poderá garantir os objectivos de tradução estratégica e de monitorização das acções com ela relacionadas.

AUDITORIAS DE CAPITAL INTELECTUAL – Processo desenvolvido em seis etapas com o objectivo de aferir de uma forma sistemática o valor dos intangíveis da organização. Assenta na separação do capital intelectual já preconizada por Sveiby (1997) embora,

tal como referido por Jacobsen, Hofman-Bang e Nordby (2005:571), seja apenas uma questão de terminologia e de pormenor. A primeira etapa refere-se ao entendimento global da organização sobre os intuitos da auditoria. A fase seguinte consiste na identificação dos activos intangíveis da organização e das suas particularidades. Numa terceira etapa é aferido o estado real de cada activo, para na fase seguinte se determinarem os métodos apropriados a seguir no processo operacional de auditoria. Brooking (1996) descreve trinta métodos distintos os quais, neste âmbito, nos escusamos de enumerar e desenvolver. As últimas duas fases traduzem objectivamente a aplicação daqueles métodos a cada tipo de intangível, bem como a sua documentação em bases de dados apropriadas. Afigura-se-nos desde já uma questão fundamental associada ao facto de muitas organizações não conhecerem os seus próprios activos intangíveis. Entendemos que, decorrente desta limitação de fundo, o processo poderá ficar comprometido logo na segunda fase, pelo que esta abordagem passa a estar *à priori* embutida de algumas carências ao nível da sua efectiva exequibilidade.

INCLUSIVE VALUE METHODOLOGY™ – Metodologia de cariz científico, assente numa primeira fase no mapeamento de manifestações observáveis (exemplo: temperatura, contagens, etc.), numa segunda fase numa medição primária e na posterior integração num modelo matemático, onde são combinadas múltiplas variáveis que, uma vez agregadas, traduzirão um indicador de valor. A primeira questão está associada à situação do método ter como pressuposto realidades observáveis e por isso em contextos bem definidos. A axiologia subjacente a estas asserções não estão, do nosso ponto de vista, garantidas o que vem corroborar de uma ideia já expressa, a de que os métodos aplicáveis à medição do capital intelectual são replicações de realidades concretas e específicas e por isso de aplicação não generalizada. Ainda que esta medida cumpra os requisitos fundamentais de uma medida de valor multidimensional (identificação de atributos, métodos e critérios de combinação/agregação), poderemos estar perante um hiato entre o seu rigor científico, complexidade e a sua verdadeira relevância.

SISTEMA DE *BENCHMARKING* DO CAPITAL INTELECTUAL – TAL como na generalidade das abordagens, também aqui o capital intelectual é entendido como o somatório do capital humano, capital estrutural e capital relacional. A principal distinção está na identificação e separação entre processos operacionais (produção, *marketing*, serviço

pós-venda) e processos de inovação (*design* e desenvolvimento de produtos e serviços). Talvez a maior inovação seja mesmo a da introdução do conceito de capital social que tal como expresso em Andriessen (2004:327) é a [*“soma dos recursos e capacidades pertencentes a uma rede de organizações que a empresa construiu para competir com sucesso”*]. Também aqui parece residir um hiato entre uma organização e o *portfólio* de concorrentes em determinado sector. Este método assenta por isso na simples identificação e medição (pela atribuição de pontuações que variam entre -5 e + 5, resultantes da conversão do resultado da aplicação de questionários em que as respostas dadas numa escala 0 - 100) de factores que possam traduzir boas práticas. Com pretensões a afirmar-se como modelo normativo, esta abordagem traduz-se num índice que na sua essência traduz um balanceamento entre o capital intelectual dos processos operacionais, dos processos de inovação e do capital social residente em cada *cluster*.

Tabela 29 – Síntese dos métodos de medição do CI – Parte II

MÉTODO	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS	TIPO
ÍNDICE DE CAPITAL INTELECTUAL	Este método constitui um salto qualitativo em relação ao método <i>Skandia Navigator</i> . Fundamenta-se na distinção entre capital humano (competências, atitudes e agilidade intelectual) e capital estrutural (relações, organização, renovação e desenvolvimento).	Roos <i>et al.</i> (1997) Edvinsson e Malone (1997)	C
MONITORIZAÇÃO DE ACTIVOS INTANGÍVEIS	Aplicável a organizações de conhecimento intensivo desagregando os activos intangíveis em competências dos empregados, estrutura interna e estrutura externa. Modelo de indicadores de medição e tendência.	Sveiby (1997)	C
VALOR DINÂMICO DO CAPITAL INTELECTUAL	Desagregação do capital intelectual em capital estrutural, capital humano, capital mercado e capital inovação. Assenta em quatro perspectivas de análise reporte e gestão dos intangíveis: <i>inputs</i> enquanto investimento, <i>outputs</i> gerados pelos intangíveis, criação de medidas internas de medição dos intangíveis e aplicação de métricas contabilísticas e financeiras na sua medição. Utiliza indicadores de recursos, processos e resultados. A performance global é traduzida num índice que varia entre 0 e 1.	Bounfour (2002)	C
DEMONSTRAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	A génese desta abordagem está na asserção de que o conhecimento é uma rede de elementos entre os empregados, os clientes, os processos e as tecnologias. Trata-se de uma ferramenta de demonstração das actividades de que a organização dispõe para organizar os recursos do conhecimento (<i>gestão do conhecimento</i>).	Mouritsen <i>et al.</i> (2001)	C

C. Medição

Fonte: Extraído e adaptado de Andriessen (2004:88).

Relativamente aos métodos identificados na tabela anterior, importa referir o seguinte:

ÍNDICE DE CAPITAL INTELECTUAL – Face aos desenvolvimentos já efectuados sobre esta metodologia no ponto 2.4.2., escusamo-nos, neste contexto, a maiores detalhes. Sublinhamos, no entanto, o seu contributo na melhoria dos métodos de medição do capital intelectual e no salto qualitativo relativamente ao já apontado modelo de primeira geração *Skandia Navigator* (ponto 2.4.1.).

MONITORIZAÇÃO DE ACTIVOS INTANGÍVEIS – Fundamenta-se numa matriz de seis quadrantes resultantes do cruzamento de dois vectores distintos: VECTOR I – Competências, estrutura interna e estrutura externa; VECTOR II – Crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. De forte focalização no risco e na sustentabilidade, para além de permitir a personalização, é simultaneamente uma ferramenta de gestão interna e uma ferramenta de reporte externo. Para além das limitações intrínsecas a qualquer método, consideramos que a sua maior fragilidade residirá na sua utilidade externa por razões de compreensibilidade da informação divulgada.

VALOR DINÂMICO DO CAPITAL INTELECTUAL – a partir da desagregação clássica do capital intelectual (Sveiby, 1997) em capital humano, capital estrutural, capital mercado e capital de inovação, este modelo proporciona uma visão integrada sob quatro perspectivas: 1) Na perspectiva de *input* ao considerar os investimentos realizados em intangíveis; 2) Na perspectiva do *output*, ao focalizar nos resultados obtidos a partir desses intangíveis; 3) Numa perspectiva interna, considerando as métricas que a organização cria para medir os intangíveis; 4) Na perspectiva externa, fundamentalmente associada à vertente de relato, ao considerar as métricas contabilísticas e financeiras de aplicação universal. Tal como a própria designação indica, trata-se de uma ferramenta dinâmica, assente em indicadores de recursos (Categoria 1), de processos (Categoria 2) e de resultados ou *outputs* (Categoria 3) que, uma vez agregados, são traduzidos por um único índice. Não é clara no entanto a estrutura conceptual relativa à sua forma de agregação. Sabe-se apenas que, cada categoria de indicadores tem um peso distinto e que o índice de performance global varia entre 0 e 1. Uma vez obtido este valor de performance, da sua multiplicação pelo valor de mercado da organização, obtém-se o valor do seu capital intelectual. Tanto o processo de escolha dos indicadores como a sua forma de agregação ou mesmo a

multiplicação do índice pelo valor de mercado, não se revelam claras. A inexistência de um quadro conceptual de referência traduz em si mesmo as fragilidades da métrica do ponto de vista da sua operacionalidade e fiabilidade.

DEMONSTRAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL – Como já foi referido na tabela, a dimensão central desta metodologia é a gestão do conhecimento enquanto processo de demonstração das actividades disponíveis na organização para gestão dos recursos do conhecimento (intangíveis). Assenta fundamentalmente em narrativas, entendidas estas como uma sistematização de acontecimentos ou fenómenos e, por isso, são-lhe atribuídas vantagens em dois níveis distintos: o da sistematização e o da compreensibilidade. Nesta abordagem assume-se que o conhecimento não existe enquanto elemento abstracto mas, unicamente em função de um determinado aspecto prático. É esta a principal razão pela qual é refutada a separação do capital intelectual iniciada por Sveiby (1997) e tantas vezes replicada pelos mais diversos autores. Consideramos igualmente que a separação agora avançada (empregados, clientes, processos e tecnologias) sofre das mesmas fragilidades, pois é nossa convicção de que existe uma multiplicidade de relações entre estas quatro vertentes que não são captadas ou mesmo mensuradas por quaisquer indicadores que delas possam emergir. A coexistência entre indicadores, narrativas e esboços podem ser numa primeira análise interessantes pois poderão traduzir monitorização, sistematização e conectividade. Porém, a sua estrutura conceptual apresenta-se-nos redundante com a abordagem preconizada por Kaplan e Norton (1996) ao desenvolverem aquilo que é hoje amplamente conhecido como sistemas de *Balanced Scorecard*[®]. O que acabámos de referir está consubstanciado na composição da demonstração agora em análise: narrativas, acções de gestão (focalizadas na divisão do conhecimento que suporta o modelo) e indicadores. Sendo esta demonstração composta por três elementos distintos e sequenciais, ainda que possamos admitir ganhos ao nível da compreensibilidade, temos algumas reservas no domínio da clareza e na precisão que certamente lhe esteve subjacente.

Na tabela seguinte, apresentamos as três últimas abordagens classificadas e enquadradas por Andriessen (2004) como métodos baseados no capital intelectual em sentido lato.

Tabela 30 – Síntese dos métodos de medição do CI – Parte III

MÉTODO	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS	TIPO
GRUPO KONRAD	Primeira abordagem que introduziu o conceito de capital estrutural, neste caso definindo três vértices fundamentais: atitudes das pessoas, capacidade para a resolução de problemas e capital clientes. Trata-se de um método de medição que combina 35 indicadores reportados externamente, devidamente agrupados em quatro categorias.	Sveiby, Linard e Dvorsky (2002)	C
SKANDIA NAVIGATOR	Métrica baseada em factores de sucesso e agrupados por áreas de focalização: financeira, clientes, humanas, processos, renovação e desenvolvimento. Baseia-se em mais de 160 indicadores, dos quais 111 considerados universais. Integram o relatório <i>Skandia Navigator</i> .	Roos <i>et al.</i> (1997); Edvinsson e Malone (1997)	C
MODELOS DE SULLIVAN	Abordagem baseada na separação do capital intelectual em capital humano e activos intelectuais, englobando este último grupo os activos intangíveis que podem ser comercializados e os activos intangíveis estruturais. Baseado no paradigma económico, secundariza o paradigma social do capital intelectual. Traça um método para a determinação do valor de aquisição de uma organização, cujo processo envolve quatro etapas distintas. No seu trabalho sugere igualmente um método para a determinação do valor de uma organização assente na capitalização de mercado cujos resultados provêm de três fontes distintas.	Sullivan (2000)	A

A. Método de avaliação financeira; C. Medição

Fonte: Extraído e adaptado de Andriessen (2004:88).

No seguimento do procedimento seguido para os restantes métodos, apresentamos de seguida as principais considerações sobre cada um deles.

GRUPO KONRAD – Assente fundamentalmente no conceito de capital estrutural, este método propõe 35 indicadores reportados para o exterior embora agrupados em quatro categorias distintas: CATEGORIA 1 – Capital de conhecimento, categoria esta que abrange essencialmente indicadores relacionados com os recursos humanos; CATEGORIA 2 – Indicadores de retorno, nomeadamente indicadores de valor acrescentado e de resultados por empregado; CATEGORIA 3 – Estabilidade do negócio, associados ao risco do negócio e à sua sustentabilidade; CATEGORIA 4 – Estabilidade financeira, o qual agrupa indicadores de solvabilidade, cobertura de encargos financeiros e liquidez. Este método está, na nossa percepção, fundamental e exageradamente centrado em informação sobre os recursos humanos cuja concretização nem sempre é conseguida ao nível da sua operacionalidade.

Consideramos tratar-se de um método de aplicação muito restrita, principalmente a empresas de know-how intensivo (v.g., consultoria). Quanto aos indicadores, fica como alerta o facto de não haver segurança quanto à clareza da sua leitura, nem do seu ajustamento à realidade concreta que se pretende medir.

SKANDIA NAVIGATOR – Ao longo deste capítulo, várias foram as referências a este método, razão justificativa da brevidade e nível de profundidade inculcadas nas considerações agora efectuadas. Este método foi desenhado como uma ferramenta de diagnóstico e por isso não permite, na sua essência, quaisquer comparações e identificação de melhorias ou projecções de tendência. Não prevê igualmente quaisquer relações de causa-efeito entre os indicadores, embora se admita a sua agregação em cinco grupos distintos. A sua análise deverá ser efectuada com base nos desenvolvimentos que lhe sucederam sob a forma de índices de capital intelectual (M'Pherson e Pike, 2001; Edvinsson e Malone, 1997).

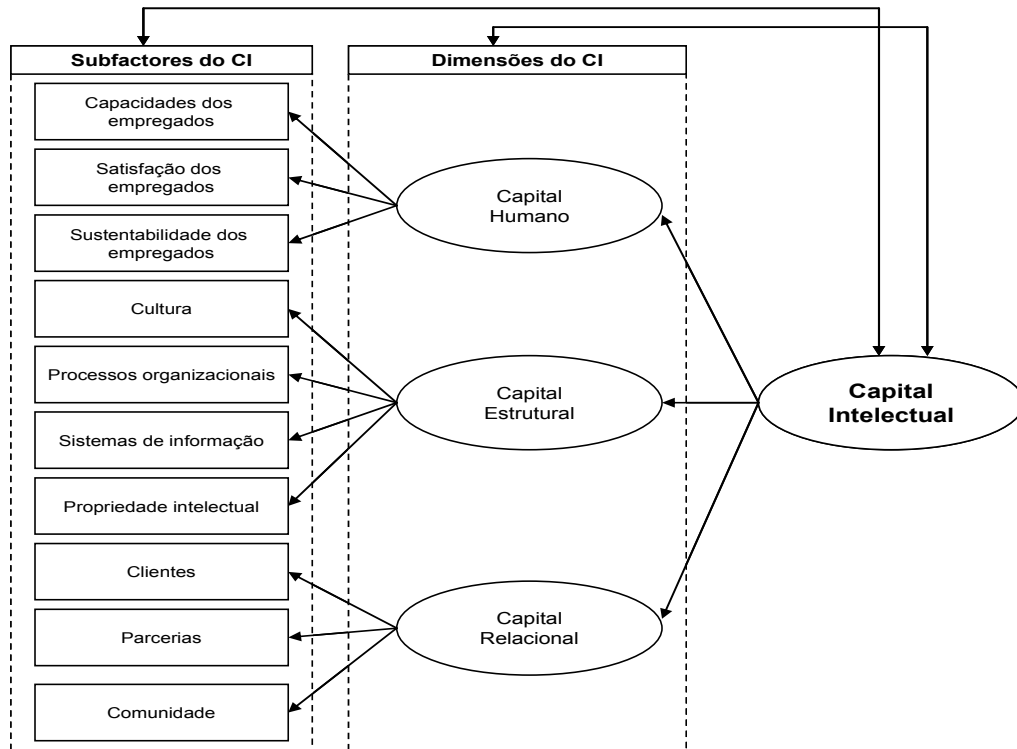
MODELOS DE SULLIVAN – Estes modelos focalizam-se fundamentalmente no paradigma económico do capital intelectual, ou seja, aquele que surge associado à extracção do valor ou seja na codificação do conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1995). O paradigma social do capital intelectual, associado à criação de conhecimento, resulta da cultura e dos valores intrínsecos ao indivíduo, grupo ou organizações. A sua definição de capital estrutural não coincide com a que temos vindo a apresentar até agora, nomeadamente por Bontis (2002 e 2001), Sveiby (1997), Edvinsson e Malone (1997), entre outros. Sullivan (2000) inclui nesta categoria todas as estruturas de suporte incluindo os activos tangíveis da organização. No seu trabalho aponta três problemas associados ao valor de uma organização: 1) A relação entre o preço das acções e o seu capital intelectual; 2) O facto das organizações quererem disponibilizar informação da forma que consideram mais conveniente; e 3) O facto de quererem afectar positivamente o preço dessas acções. No sentido de ultrapassar estes problemas propõe um método para determinar o preço de aquisição de uma organização o qual envolve quatro etapas fundamentais, sendo a terceira aquela que é considerada a mais crítica e para a qual o próprio autor não apresenta qualquer solução: ETAPA 1 – Definição dos activos que apresentam interesse no processo de aquisição; ETAPA 2 – Determinação de como os activos adquiridos irão ser usados no futuro; ETAPA 3 – Determinação do valor desses activos em função do valor que se espera que se crie; ETAPA 4 – Determinação do preço de aquisição (presume-se neste

contexto a adoção do valor presente). Relativamente ao método de determinação do valor de mercado de uma organização, o mesmo assenta nos seus activos tangíveis adicionados dos fluxos de caixa descontados provenientes de três dimensões diferentes: capital intelectual, activos complementares do negócio e capital estrutural (mais uma vez não existe qualquer referência à forma como é operacionalizada a separação destas três dimensões).

A caracterização dos métodos enumerados até aqui está longe de ser completa por força da utilização de terminologias diferentes para uma mesma realidade. Por vezes, a utilização de designações como capital intelectual, activos intangíveis, activos do conhecimento, recursos intangíveis, é feita de forma indiferenciada. Assim, os métodos até agora enumerados são aqueles cujos fundamentos residem no trabalho de Sveiby (1997) e cuja evolução temporal e de investigação culminou nas mais diversas abordagens. Consideramos que, na maioria dos casos estamos a tratar da mesma realidade embora com terminologias e detalhes de nível diferente. Aos métodos de base puramente contabilística (cálculo do valor dos activos intangíveis, quadro de intangíveis baseado em *scores*, factor *i* de mensuração, valor de mercado/valor contabilístico, *Q de Tobin*, entre outros), dar-lhe-emos o devido desenvolvimento no âmbito dos modelos de avaliação e medição dos activos intangíveis (capítulo 4).

Moon e Kym (2006) apresentam um modelo de capital intelectual baseado na evidência empírica suportada por sistemas de equações estruturais. Pela sua pertinência e importância ilustra-se através da figura seguinte o modelo conceptual, o qual traduz verdadeiramente a cadeia tradicional do capital intelectual.

Figura 22 – Modelo conceptual de capital intelectual



Fonte: Moon e Kim (2006:257).

Evidenciam os autores com este modelo, suportado por três dimensões, 10 factores e 35 indicadores, que o mesmo proporciona informação necessária para reportar os recursos de capital intelectual e as capacidades organizacionais associadas (relação entre o capital humano e o capital estrutural de 1,267 e de 0,739 entre o capital humano e o capital relacional, ambas para um nível de significância de 5%); Relação entre o capital estrutural e o capital relacional de 0,472 para um nível de significância de 10%). Estes índices standardizados e adequados à realidade em estudo, poderão servir de protótipo nos casos em que sejam expectáveis diferenças resultantes da sua aplicação específica.

2.4.3.2. De avaliação de performance

Seguindo a separação efectuada por Andriessen (2004:88), apresentamos neste ponto os métodos utilizados na medição do capital intelectual, mas que representam sistemas de avaliação de performance no sentido mais restrito do termo. Referimo-nos

fundamentalmente a duas métricas: o *Balanced Scorecard*[®] (BSC) e o *Economic Value Added*[™] (EVA)³⁹.

2.4.3.2.1. Balanced Scorecard

Os programas de *Balanced Scorecard*^{®40} (BSC), desenvolvidos por Kaplan & Norton (1996 e 1992), constituem conjuntamente com os indicadores financeiros, um instrumento complementar de valor e não uma medida ou modelo alternativo. A visão integrada e por eles proporcionada, permite agir sobre um conjunto de variáveis críticas, representando no processo de criação de valor para o accionista, um importante contributo. Actualmente, constituem a mais importante e inovadora metodologia de gestão da performance das empresas e organizações.

Estes programas, ainda que de natureza globalmente não financeira, agrupam quatro categorias principais de medidas: financeiras, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento. A ideia de que a criação de valor para o accionista é uma consequência da satisfação do cliente e de que a visão integral se tem de sobrepor a qualquer análise parcial, colocam o BS numa das principais medidas de gestão do valor.

O seu objectivo é permitir uma gestão eficaz da *performance* organizacional, baseando-se na visão e estratégia da empresa e traduzindo-a em indicadores de resultados não apenas financeiros. Este sistema de avaliação do desempenho empresarial prova que os indicadores financeiros clássicos apenas demonstram o passado, através de resultados dos investimentos e das actividades da empresa, não incluindo os impulsionadores fundamentais da rendibilidade empresarial a longo prazo.

Contrastando com os sistemas tradicionais de medição, baseados exclusivamente na vertente financeira e numa análise de curto prazo, o *Balanced Scorecard*[®] identifica os factores que criam valor económico de longo prazo numa organização, conduzindo-a

³⁹ Marca registada da *Stern Stewart and Co.* no início da década de 80 do séc. XX, razão pela qual optámos pela sua não tradução.

⁴⁰ Chamamos a atenção para o facto de já nos anos 50 e 60, em França, emergir uma nova ferramenta cuja filosofia era muito similar à do *Balanced Scorecard*[®] e que ficou conhecida na literatura de gestão como "*Tableau de Bord*". No entanto, a sua não tradução fizera com que esta ferramenta não tivesse conhecido aceitação universal nos domínios da gestão.

para o seu sucesso no futuro, definindo quais os objectivos a atingir e medindo o seu desempenho a partir de quatro perspectivas distintas: aprendizagem e crescimento dos recursos humanos, processos e organização interna, clientes e financeira (Kaplan e Norton, 1996 e 1992).

A perspectiva de **Aprendizagem e Crescimento dos Recursos Humanos** dirige a sua atenção para as pessoas e para as infra-estruturas ao serviço dos colaboradores e necessárias ao sucesso da organização. Para esta, os investimentos a realizar são um factor crítico para a sua sobrevivência e desenvolvimento no longo prazo. No entanto, este desenvolvimento tem que ser sustentado por uma análise e intervenção constante na performance dos **Processos e Organização Interna**, os quais são elementos vitais do negócio. A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

Para traduzir os processos em sucesso financeiro, as empresas devem e têm em primeiro lugar de reter e satisfazer os seus clientes. A perspectiva do **Cliente/Mercado** permite conduzir todo o negócio e actividade da empresa para as necessidades e satisfação dos seus clientes.

Por último, a perspectiva **Financeira** permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento, não esquecendo a necessária satisfação dos detentores do capital, que visam, a máxima rendibilidade e lucro. Quando integradas e balanceadas, estas quatro perspectivas, proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação actual e futura da performance do negócio.

Estes quatro pontos cardeais de desempenho devem compreender diversos indicadores passíveis de serem medidos, logo controlados. Normalmente, os mais usados são os seguintes: 1) Na perspectiva financeira: lucro, crescimento e composição da receita, redução de custos, melhoria da produtividade, retorno do investimento, entre outros; 2) Na perspectiva de clientes/mercados: quota de mercado, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, satisfação dos clientes, imagem e reputação; 3) Processos internos: inovação (desenvolvimento de produtos e processos), operação (produção, distribuição, vendas), serviços pós-venda (assistência técnica, atendimento a solicitações); e 4) no âmbito da perspectiva de

aprendizagem e crescimento: desenvolvimento de competências de equipa, retenção de funcionários chave, satisfação dos funcionários, *empowerment* e alinhamento, tecnologia, sistemas de informação e cultura organizacional.

Estes indicadores financeiros e operacionais são orientados pela missão e pela estratégia da empresa e traduzem-na em objectivos e medidas tangíveis, logo mensuráveis. Por outro lado, devem estar balanceadas segundo as perspectivas de todas as partes interessadas, formando uma cadeia de relações de causa-efeito que, por sua vez, funcionam como factores impulsionadores uns dos outros. Ao mesmo tempo, proporciona à organização uma rápida e abrangente visão do negócio, actual e futura.

A visão estratégica intrínseca ao BSC resulta da complementaridade das medidas financeiras sobre o passado com os determinantes da performance futura. Aquelas quatro perspectivas permitem identificar como é que as unidades de negócio estão a criar valor tanto para os clientes actuais como potenciais. Na verdade, o seu principal contributo reside na gestão de capacidades internas, investimento em pessoas, sistemas e processos, capazes de melhorar a performance futura.

Estabelecendo uma analogia com o conceito de cadeia de valor, o BSC identifica as actividades críticas no processo de criação de valor proporcionando, numa perspectiva financeira, os determinantes do valor numa óptica de longo prazo.

As medidas financeiras utilizadas nestes programas podem variar entre as medidas de desempenho de natureza exclusivamente contabilística e as medidas de criação de valor que apresentam algum grau de sofisticação. Enquadram-se nestas últimas, medidas de valor acrescentado como por exemplo o EVA cujo desenvolvimento apresentaremos mais à frente.

Numa perspectiva do cliente, são focados os aspectos críticos como a qualidade e o valor acrescentado pelo produto e/ou pelo serviço prestado. A sofisticação desses clientes, a evolução global dos mercados e dos sistemas de valor, leva a que a empresa focalize o seu desempenho em actividades fundamentais da cadeia de valor (Processos Internos). O desenvolvimento e melhoria desses processos, conjugados

com os desenvolvimentos nas tecnologias e nos sistemas de informação, constituem os principais determinantes do valor numa perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Cumpra-nos também referir que o BSC é, ou deveria ser, mais do que um simples rol de medidas. Neste sentido, todas elas deverão ser articuladas numa cadeia de causa-efeito que culmine numa relação com os resultados financeiros da organização (Green e Ryan, 2005; Bontis *et al.*, 1999:396).

O BSC é assim uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição da *performance*, cuja modelização e implementação permitem criar uma visão partilhada dos objectivos por todos aqueles que fazem parte da empresa. Muito mais do que um sistema de medição e controlo da estratégia empresarial, é, acima de tudo, uma nova forma de gestão das organizações (Green e Ryan, 2005). Certamente estará longe de ser um método de medição directa e específica dos recursos intangíveis.

2.4.3.2.2. Economic Value Added/Market Value Added

O indicador EVA⁴¹ é uma medida financeira de gestão que traduz a criação ou a destruição de valor para o accionista, assumindo-se uma ligação meramente indirecta com os recursos intangíveis (Strassman, 1998; Young, 1998; Stewart III, 1994). No entanto, tal como afirma Ross (1998:120): “*O EVA retira toda a confusão gerada por muitas medidas de planeamento e cria uma linguagem comum para todos – tanto para o simples empregado como para a gestão de topo*”. Ainda que exista aquela relação indirecta, este método ainda é incluído quando se referem os métodos de avaliação do capital intelectual (Van den Berg, 2003; Bontis, 2001, Bontis *et al.*, 1999).

Tal como acabámos de mencionar, com este indicador de fluxo é possível entender o verdadeiro custo do capital ao introduzi-lo nas demonstrações financeiras. Permite diagnosticar oportunidades de negócio, fixando objectivos claros e concretos em

⁴¹ Diferença entre as vendas líquidas e a soma das despesas operacionais, impostos e custos de capital em que o custo do capital é calculado pela multiplicação do custo médio ponderado do capital pelo capital investido (Bontis *et al.*, 1999:395).

estratégias perfeitamente alinhadas, focaliza-se na minimização do capital fixo associado às operações, não ignorando a eficiência desse capital e imputando os custos associados na sua origem. Por outro lado, pretende inculcar nos gestores e restantes empregados acções como se de verdadeiros accionistas se tratassem. Enquanto medida de activos intangíveis, os argumentos a favor de tal asserção resumem-se ao facto das flutuações verificadas quer no capital humano quer no capital estrutural provocarem igualmente flutuações no valor do indicador EVA.

À margem da discussão sobre o impacte directo ou indirecto na medição dos recursos intangíveis parece-nos inegável que a medida apresenta várias fragilidades nomeadamente pelo facto de assentar num resultado o qual está influenciado por políticas contabilísticas das quais se destacam o princípio do custo histórico. No entanto, tal como evidenciado por Lopes (2001:123-132), esta medida retém alguns enviesamentos, nomeadamente os que resultam da não integração de ajustamentos contabilísticos (ex. efeitos das reservas para impostos diferidos, efeitos da mensuração de inventários pelo critério *Last-In-First-Out*, efeitos de dividendos preferenciais, provisões para interesses minoritários, entre outros).

A capacidade do indicador EVA em expressar a criação ou destruição de riqueza por parte da organização, reforça os desenvolvimentos verificados num indicador complementar designado por *Market Value Added (MVA)*. A necessidade de pormenorizar as diferenças entre o valor de uma organização e o seu valor de mercado, vieram colocar o MVA como uma medida absoluta e integral de desempenho de gestão, altamente representativa da qualidade dos seus gestores ao centrar-se no valor acumulado ou perdido relativamente ao valor do capital investido (Smolje, 1999).

Se desagregarmos o valor de mercado na soma das suas grandezas – valor total das acções da organização e passivo total (incluindo o corrente e o não corrente), a primeira pode ser obtida a partir de dados objectivos provenientes dos mercados e a segunda a partir das demonstrações financeiras por se tratarem de valores puramente contabilísticos. Mas, a criação do MVA depende certamente da taxa de retorno associada ao investimento, em nossa opinião, caso aquela taxa seja superior ao custo do capital, o MVA é positivo e a organização colocará as suas acções no mercado com um prémio associado. Caso contrário, venderá as suas acções com um desconto, comparativamente ao capital investido.

Finalmente, resta-nos referir que o EVA tem como propósito quer uma medição interna quer externa da performance organizacional. Não corroboramos da ideia, até por comparação com as medidas explanadas, que se trate de um método de avaliação directa dos recursos intangíveis.

2.4.3.3. Contabilização dos Recursos Humanos

A principal referência à contabilização dos recursos humanos pode ser encontrada em Sackman, Flamholz e Bullen (1999). Esta abordagem assenta na premissa de que os recursos humanos são um recurso organizacional valorizável e por isso devem ser reconhecidos e geridos como um activo. Autores como Johanson *et al.* (1999) ou Bontis *et al.* (1999) refutam liminarmente este corolário fundamentando-se em aspectos de cariz ético.

Vários têm sido os métodos utilizados na mensuração dos recursos humanos (baseados no custo ou baseados em modelos específicos de mensuração, especialmente pela utilização de *cash-flows* descontados). Parece-nos que os desenvolvimentos nestes domínios não são suficientemente claros para representarem um método autónomo de mensuração. Corroboramos as ideias de Bontis *et al.* (1999:393) ao referirem que estamos perante modelos altamente imbuídos de subjectividade, incerteza e de elevado défice de consistência. Porém, salientamos a importância das medidas apresentadas nos pontos anteriores nas quais são identificados indicadores que uma vez agregados têm impacte no valor do capital intelectual.

2.4.4. Limitações das métricas

Qualquer métrica tem associada uma parcela de *ruído*, resultante da intensidade da subjectividade que lhe esteve associada na sua génese. O valor do capital intelectual ou o coeficiente de eficiência não são excepção porquanto as métricas que as suportam estão longe de constituir uma lista exaustiva e integrada de todos os factores que afectam o valor de uma organização.

Por outro lado, o capital intelectual é por definição intangível e por isso a sua possível medição só poderá ser feita através de variáveis *proxí* (Roos *et al.*, 1997:78). A diversidade de métricas ou indicadores conduz igualmente a uma grande diversidade de unidades de medida (percentagens, valores absolutos, índices, rácios, contagens, etc.). O alcance de um denominador comum nem sempre é possível ou fiável.

Outra limitação fundamental prende-se com o facto das métricas não serem de aplicação generalizada e por isso dificultarem ou mesmo impedirem quaisquer comparações inter-organizacionais ou inter-indústrias. Essa comparação é possível eventualmente em grupos homogéneos de organizações que tenham adoptado as mesmas métricas. Significa que têm de ser contextualizadas tal como definido por Bontis (2001 e 1999).

Defendemos porém que a medição do capital intelectual não tem de ser operacionalizada a qualquer custo porquanto os dispêndios financeiros necessários podem não justificar o investimento ou mesmo não existir qualquer evidência de retorno proveniente dessa mensuração.

Também as medidas baseadas em índices apresentam limitações e fragilidades. Em primeiro lugar estamos perante uma medição indirecta embora seja directa a medição ao nível das flutuações do valor. Além disso, ainda que com menos intensidade, comunga das mesmas limitações quanto ao seu âmbito de aplicação. São modelos de aplicação restrita a organizações em particular cujas eventuais comparações entre organizações ou mesmo entre sectores, devem ser realizadas com especiais cautelas.

Existe ainda uma asserção que, do nosso ponto de vista, carece de alguma reflexão adicional: a asserção de que o índice é auto correctivo e por isso reflecte de forma dinâmica as flutuações do valor de mercado. Sendo a escolha dos indicadores que integram cada índice um processo que não é desprovido de subjectividade (tal como já afirmámos anteriormente), não é para nós linear que esse auto ajustamento se verifique em qualquer circunstância. Uma débil definição dos indicadores e a não linearidade na sua operacionalização, poderão conduzir a que o índice possa não vir a reflectir as evoluções do valor. Sublinhamos neste âmbito a necessidade de monitorização permanente do índice e até a auditorias periódicas, tal como

preconizado por Brooking (1996), de forma a garantir que o mesmo cumpre fielmente a sua função.

Obviamente que a evolução de um índice não é perfeita pois não incorpora de forma linear determinados fenómenos como sejam as imperfeições de mercado ou outros acontecimentos externos. Neste caso, as divergências deverão ser justificadas através das variáveis residuais, as quais traduzem efectivamente a componente atribuída ao erro.

Segundo Lev (2001:8-9), os intangíveis (capital intelectual ou activos do conhecimento) surgem associados a duas forças económicas: à intensificação da concorrência nos negócios, acompanhada de alguma desregulamentação em alguns sectores (fenómeno económico e político) e à proliferação das tecnologias de informação e comunicação (fenómeno vincadamente tecnológico). Os modelos apresentados ao longo deste capítulo traduzem a necessidade de agrupar e sistematizar esses impulsionadores de criação do valor empresarial, na maior parte dos casos à margem da problemática contabilística e do relato financeiro. Refere ainda o autor que, a maior parte dos intangíveis, enquanto potenciais fontes de benefícios económicos futuros, não têm sido objecto de qualquer capitalização e por isso importa desenvolver o tratamento que os normativos contabilísticos nacionais e internacionais vaticinam sobre a temática. Nesta linha, dedicaremos o próximo capítulo aos intangíveis, à sua identificação e ao seu enquadramento contabilístico, na senda de melhorar o relato financeiro das organizações, proporcionando mais visibilidade e maior compreensibilidade sobre o seu enquadramento interno e externo.

“Innovations are created primarily by investment in intangibles. When such investments are commercially successful, and are protected by patents or first-mover advantages, they are transformed into tangible assets creating corporate value and growth”

BARUCH LEV (2001)

3. OS INTANGÍVEIS

3.1. As novas fontes do valor

Etimologicamente, o termo “*Intangível*” deriva do latim *tangere* ou do grego *tango*⁴² e teve a sua origem em 1630-40⁴³. Representa pois aquilo que não pode ser tocado, que é inatacável ou inatingível. De acordo com o *Merriam-Webster’s Collegiate Dictionary* (2001), associa-se genericamente ao termo a incapacidade de ser definido ou determinado com certeza e precisão. A investigação neste domínio tem vindo gradualmente a refutar parcialmente esta asserção conforme teremos oportunidade de explanar ao longo deste capítulo.

A crescente focalização em paradigmas baseados no valor tem catapultado a investigação científica para a esfera daquilo que possa identificar e medir os propulsores dessa realidade. Consolidado na ampla designação de conhecimento, catalogado por outros como capital intelectual ou mesmo como activos do conhecimento, a teoria da contabilidade tem reclamado a designação de “*Intangíveis*” para designar fontes de valor que potenciam benefícios económico futuros, que não tendo substância física ou financeira, ao interagirem com activos físicos ou financeiros, proporcionam a criação de valor organizacional e crescimento económico sustentável (Lev, 2001:5). Globalmente, e na linha do que temos vindo até aqui a afirmar, a literatura económica tem consagrado este tipo de elementos como activos do conhecimento enquanto a literatura de gestão e até mesmo algumas abordagens jurídicas têm-no referenciado como capital intelectual. À luz da ciência contabilística, corroboramos a preposição preconizada na *International Accounting Standard 38* (NIC 38) ao designá-los como Activos Intangíveis.

⁴² 1640, “incapaz de ser tocado,” do francês *Intangible* (1508), do Latim *tangere*. Em sentido figurado “*aquilo que não pode ser compreendido pela mente* (1880)”.

⁴³ ML *intangibilis*. Incorporo.

Tem-se assistido nas últimas décadas a um aumento significativo do indicador *Market to Book Ratio*⁴⁴, o que tem acentuado a investigação em torno de fontes de valor que não estando reconhecidas no património da empresa, constituem verdadeiros elementos potenciadores de importantes benefícios económicos futuros. Por um lado estamos perante o não reconhecimento de alguns elementos patrimoniais e por outro perante a problemática da mensuração dos activos, ainda reconhecidos⁴⁵ a custos históricos. Perante a dificuldade em determinar objectivamente os valores correntes de muitos activos, a contabilidade tem, historicamente, optado por dar prioridade à irrelevância/objectividade em detrimento da relevância/subjectividade. Tal como referido por Higgins (2007:24) [*“a contabilidade prefere ser precisa, embora erradamente, do que vagamente certa”*].

A problemática enunciada no parágrafo anterior tem vindo a desacreditar a teoria contabilística sublinhando o desajustamento do relato financeiro face às necessidades de informação dos *stakeholders* em geral. Tal como referido por Daum (2003:40), a contabilidade está hoje longe de traduzir um conjunto de activos líquidos ou mesmo o capital próprio de uma entidade. Os activos que não são reflectidos no balanço são muito mais do que aqueles que efectivamente são reportados. Esta situação é agravada em negócios de conhecimento intensivo, como são o caso das empresas integradas na designada *“Nova Economia”*. Mesmo a contabilidade de gestão apresenta limitações neste domínio ao proporcionar uma visão deveras reducionista e até discricionária. Ao ser baseada puramente em custos, continua a catapultar a ideia da correlação entre custos e investimentos (*inputs*) e preço de venda, proveitos e lucros (*outputs*). Na verdade, esta correlação tem perdido significado na medida em que muitos negócios e os produtos assentam cada vez mais no conhecimento e no capital intelectual. Emerge neste contexto um dos maiores paradigmas do séc. XXI: a volatilidade dos negócios associada à turbulência intrínseca das sociedades modernas, tornou secundária e de utilidade muito limitada, todos os modelos económicos baseados na previsibilidade e na auto-regulação.

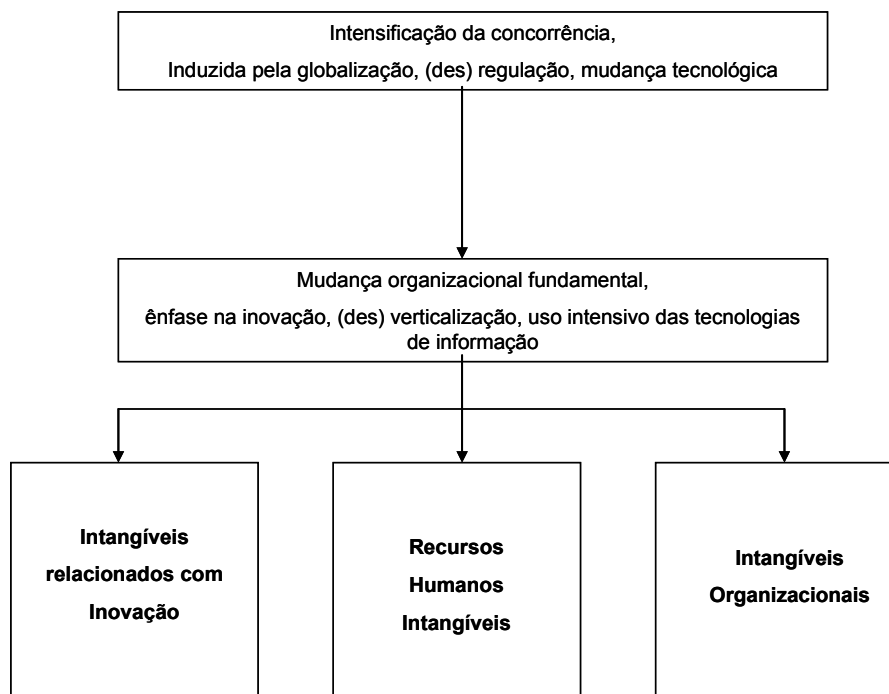
⁴⁴ Indicador baseado no mercado que compara o valor de mercado da empresa com o seu valor contabilístico ou patrimonial. Este indicador traduz um índice do valor criado para o accionista tendo por base o investimento realizado na empresa (Higgins, 2007:23; Daum, 2003: 42; Hall, 2000; Neves, 2002:89;).

⁴⁵ Utilizámos ao longo da dissertação a designação *“Reconhecimento”* em detrimento de *“Contabilização”* por considerarmos que aquela se aproxima mais do normativo internacional (normas do IASB ou do FASB) bem como da linguagem adoptada no projecto de SNC da CNC. Alias, consideramos que a utilização da designação *“Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro”* traduzem também a amplitude que quisemos inculir aquando da nossa opção pela expressão *“Reconhecimento”*.

A proliferação de novos modelos de negócio (Daum, 2003; Tapscott, Ticoll e Lowy, 2000), assentes nas mais complexas redes virtuais tem representado outro desafio para a contabilidade em geral. A propriedade e gestão partilhada de diversos activos, associada à sua intangibilidade, impõem a necessidade de novas regras no relato contabilístico-financeiro em geral. Estes activos intangíveis não aparecem nos balanços tradicionais nem em qualquer outro relatório financeiro, mas representam na verdade a maior parte de valor de mercado de uma entidade, contrariamente aquilo que vinha acontecendo até um passado recente.

É, provavelmente, necessário recuar vários séculos para encontrarmos a essência da importância dos intangíveis. O simples nascimento de uma ideia e a sua gestão subsequente, até à sua materialização física, leva-nos a concluir que a temática não traduziu um fenómeno emergente nas últimas décadas. É verdadeiramente novo, segundo Lev (2001), a combinação dinâmica de dois factores de cariz económica, política e tecnológica, profundamente relacionados e entrosados – a intensificação da competitividade nos negócios e o advento das tecnologias de informação e comunicação. O primeiro resultado da globalização das trocas e da fraca regulação de sectores chave do ponto de vista económico, o segundo pelo emergir da *Internet* enquanto plataforma electrónica por excelência na edificação e desenvolvimento de novos modelos de negócio.

Figura 23 – O emergir da importância dos intangíveis



Fonte: Lev (2001:18).

O emergir dos intangíveis enquanto fontes de criação de valor tem tido um tratamento assimétrico pois não é apenas através do relato financeiro que os mesmos devem ser divulgados. Têm sido tratados no interior da organização em associação com os elevados investimentos em activos físicos embora os investidores e os reguladores dos mercados em geral reclamem a sua divulgação pelos mais diversos meios, incluindo plataformas electrónicas. Urge evitar as consequências indesejáveis decorrentes da assimetria informativa no âmbito da teoria económica. Por outro lado, as dificuldades contabilísticas associadas ao tratamento desses intangíveis, tem propiciado a divulgação de informação não relevante e até pouco fidedigna, razão pela qual é necessária uma regulação mais consistente e objectiva.

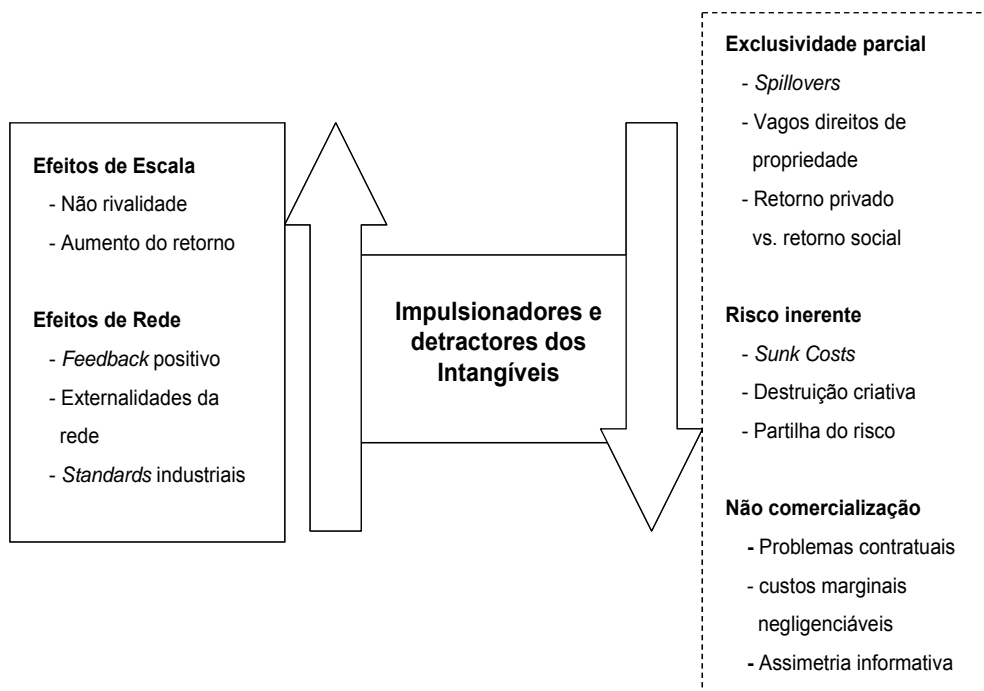
Economicamente, falar de intangíveis e activos fixos tangíveis é, falar da economia da escassez ou da economia da abundância. Os activos físicos, humanos ou financeiros são na sua essência escassos. Contrariamente, os intangíveis não se apresentam como activos rivais àqueles, podendo muitos deles ser imputados a múltiplos usos em

simultâneo, perdendo relevância a noção da sua escassez, propiciando o aumento dos efeitos de escala (Lev, 2001) decorrentes da sua gestão integrada. Uma das limitações a esta asserção é a própria dimensão do mercado onde as organizações actuam.

Outro dos efeitos claramente explanados na figura seguinte pelo uso crescente das tecnologias de informação e comunicação é o efeito de rede. O aumento da dimensão da rede traduz-se, normalmente, em melhorias do desempenho organizacional. O caso de uma rede telefónica terrestre é o exemplo de uma rede física, o caso do *Windows Vista*[®] é o exemplo de uma rede virtual. Tal como definido por Daum (2003:69) e por Tapscott, Ticoll e Lowy (2000), os novos modelos de negócio têm o seu núcleo vital nos efeitos decorrentes das redes instaladas. O aumento do número de agentes nessa rede, associado à transferência dinâmica de informação e conhecimento, consolidam a génese do modelo de transformação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), amplamente desenvolvido no primeiro capítulo desta dissertação.

A perspectiva económica dos intangíveis não se traduz exclusivamente em efeitos positivos alicerçados em impulsionadores de valor. Na verdade, vários são os detractores do valor, dos quais destacamos o seu risco inerente. Referimo-nos à incerteza associada ao provável retorno económico futuro que caracteriza os intangíveis. Por exemplo, uma inovação não se traduz de forma linear em retorno económico futuro, dependerá da sua exequibilidade bem como da eficácia dos restantes elos da cadeia de valor organizacional onde será integrada. Apresentamos de seguida a síntese dos impulsionadores e detractores do valor económico dos intangíveis.

Figura 24 – Os impulsionadores e os detractores do valor económico dos intangíveis



Fonte: Lev (2001:48).

Os intangíveis são na verdade difíceis de comercializar pois os seus direitos de propriedade são em muitos casos fracos. Na maior parte dos casos a sua identificação ou criação e a sua estrutura de custos (em particular *Sunk Costs*⁴⁶), não se traduz em contratos negociáveis em mercados activos. Os mecanismos de licenciamento ou as alianças estratégicas a eles associadas poderão facilitar a sua comercialização, mas estarão, no nosso entendimento, longe de constituir bases sólidas ao nível da sua medição e mensuração.

⁴⁶ *Sunk Costs* traduz um custo que já foi incorrido e que não pôde ser evitado face às decisões de gestão. São custos que se mantêm, independentemente das alternativas e que por isso são irrelevantes para a decisão (Swain *et al.*, 2005:521).

3.2. O conceito de activo intangível

A procura de uma definição universalmente aceite que possa traduzir a essência daquilo que a literatura em geral e a contabilística em particular têm consagrado como “Activos Intangíveis”, tem sido seguida pelos mais diversos autores. Procuramos neste ponto evidenciar de forma objectiva a amplitude dessas abordagens, sublinhando construtivamente os pontos de convergência e de divergência conducentes à fixação de um termo que suporte os desenvolvimentos realizados nos capítulos seguintes deste trabalho.

Antes de mergulharmos na procura de uma definição para activo intangível, vamos procurar identificar o conceito que melhor possa traduzir a noção de Activo. Canning (1929:22) designa “Activo” como um serviço futuro expresso numa unidade monetária ou convertível em meios monetários cujos benefícios económicos venham a estar à disposição de uma entidade. Na mesma linha, Daum (2003:16), designa “Activos” como tudo aquilo que é detido pela empresa, que possui um valor monetário e que pode surgir sobre quatro formas distintas:

- *Activos correntes* – a serem consumidos ou vendidos num período não superior a um ano;
- *Activos físicos* – sob a forma de equipamentos ou propriedade e que têm normalmente um período de vida económica superior a um ano;
- *Investimentos* – caracterizados por representarem uma participação de capital;
- *Activos intangíveis* – por não possuírem existência física ou não serem investimentos mas com valor para a empresa.

Genericamente, os conceitos apresentados por Cohen (2005), Lev (2001), Contractor (2001), Reilly e Schweihs (1999) ou Brockington (1996) apontam todos no mesmo sentido – o termo “Activos” traduz uma reivindicação ou sustentação de benefícios económicos futuros.

A necessidade de particularizar o caso dos activos intangíveis resulta, para além de outras razões científicas, da necessidade de demonstrar que o valor de uma empresa

não reside apenas naquilo que é actualmente divulgado no relato financeiro de uma organização, mas também de impulsionadores de valor que pela sua dificuldade de identificação e conseqüente mensuração, têm passado à margem da corrente contabilística-financeira. Focalizemos a nossa preocupação na identificação daquilo que, ao longo deste trabalho, passa a representar o ponto central da investigação – os activos intangíveis enquanto elos de uma cadeia que de forma agregada ou residual, culmine naquilo que tem sido a investigação em torno do termo *Goodwill*⁴⁷.

Segundo Lev (2001:5), um activo intangível traduz um potencial de retorno futuro e que não possui substância física ou financeira. No contexto da literatura de gestão ou mesmo na literatura jurídica, as designações Intangíveis, Activos do Conhecimento ou Capital Intelectual têm sido utilizados de forma indiferenciada (Lev, 2001; Sullivan, 2000). No entanto, quando os direitos a eles associados ficam legalmente protegidos, a designação mais comum tem sido a de "*Propriedade Intelectual*". Hendriksen e Breda (1992) corroboram desta ideia ao afirmar que o valor destes activos está intrinsecamente associado aos direitos que a sua posse possa conferir aos seus detentores.

De acordo com Daum (2003:16), um Activo Intangível é tudo aquilo que não possui existência física ou é investimento mas possui valor para a organização. São normalmente activos de longo prazo, não podem ser fielmente mensurados a não ser no momento em que a organização é transaccionada (total ou parcialmente), a generalidade deles é referenciado com a designação de *Goodwill*⁴⁸. Também para este autor, a visão algo redutora que em nossa opinião apresenta, é igualmente associada ao capital intelectual de uma empresa. Por este motivo, atribuímos alguma relevância, do ponto de vista da substância, à associação feita entre activos

⁴⁷ Para mais desenvolvimentos sobre o termo ver Rodrigues (2006), Archel Domench, Robleda Cabezas e Santamaría Aquilué (1995), Kam (1990), Hughes (1982), Tearney (1973 e 1971), entre outros.

⁴⁸ *Goodwill* pode ser genericamente entendido como a diferença entre o valor de compra e o valor patrimonial. Rodrigues (2006: 254) entende o *Goodwill* "como uma forma de valorização das capacidades superiores que apresenta uma empresa e ou um grupo (como forma de assegurar vantagens competitivas de médio e longo prazo, que se traduzirão em rendimentos acrescidos), e que acabam por se revelar de sobre-importância num contexto de aquisições empresariais, ao reconhecer que o preço pago pela aquisição supera o valor contabilístico e mesmo o justo valor do património da sociedade adquirida". Refere ainda a autora que "o *goodwill* tem, todavia, existência própria, apesar da sua imaterialidade e até da sua difícil separabilidade da empresa como um todo, independentemente de existir ou não uma aquisição". No entanto, ainda segundo a autora, a capacidade de gerar ganhos futuros não advém da diferença entre dois valores mas sim de um conjunto de activos intangíveis possuídos pela empresa adquirida e que são considerados no momento da aquisição por estarem associados a benefícios económicos futuros. Tal como referido na Directriz Contabilística n.º12, este conceito assume as mais diversas designações (Trespasse no normativo nacional, "*Fonds de commerce*" ou "aviamento" noutros normativos).

intangíveis e recursos intangíveis. Os activos intangíveis são pois a base para a capacidade de inovação de uma organização e por isso a fonte primordial dos benefícios económicos futuros.

Para Kieso e Weygnadt (1998 e 1992) os activos intangíveis apresentam várias características que, na essência, não diferem daquilo que já fora anteriormente apresentado. São activos sem substância física, possuem um elevado grau de incerteza em relação à obtenção de benefícios futuros, apenas possuem valor para uma certa entidade, por vezes a sua duração económica é indeterminável e finalmente, estão sujeitos a grandes variações de valor pois aqueles benefícios resultam de algumas vantagens competitivas. Em 1998, estes mesmos autores reformularam aquelas características, associando-lhes então a identificabilidade, e existência de um período esperado para os benefícios económicos e a separabilidade dos mesmos.

Reilly e Schweih (1999:4-5) apresentam-nos uma visão mais ampla sobre os activos intangíveis, criticando as abordagens seguidas até ao momento (legal, contabilística e fiscal) têm sofrido do facto de perseguirem um objectivo específico e por isso, se apresentarem, na esfera económica, como demasiado redutoras. Assim, numa perspectiva de mensuração económica-financeira, um activo intangível deve possuir um conjunto de características ou descritores indispensáveis à sua classificação como tal. Apresentamos de seguida essas características:

- Deve estar sujeito a uma identificação específica e a um reconhecido descritor, garante da sua propriedade única;
- Possuir existência e protecção legal;
- Associado ao direito legal de propriedade privada, devendo a mesma ser legalmente transferível e podendo por isso ser judicialmente reclamada;
- Deve existir uma evidência ou manifestação tangível da sua existência;
- Deve ter sido criado ou manifestada a sua existência em determinado momento identificável ou resultado de determinado fenómeno ou evento;

- Deve ter associado a possibilidade de ser destruído ou terminada a sua existência num momento concreto ou em resultado de um fenómeno ou evento identificável.

Pelas características evidenciadas anteriormente, devem estar associados a um activo intangível quaisquer legais direitos de propriedade, tal como já evidenciado por Lev (2001) e por Hendriksen e Breda (1992), bem como a existência de um mercado activo⁴⁹ que suporte a sua natureza económica potenciadora de réditos futuros que fluam para a entidade detentora.

Aqueles autores (Reilly e Schweih, 1999) apresentam-nos ainda um conjunto de factores que, embora não se qualificando como activos intangíveis por não cumprirem os requisitos enumerados, influenciam claramente o valor dos activos intangíveis de uma entidade. Referem-se à quota de mercado, à elevada rendibilidade, à posição protegida, à não regulação, à unicidade, ao nível de liquidez, ao potencial de mercado, entre outros. Ao não poderem ser transferidos, não poderem ser alvo de apropriação privada, não poderem ser legalmente reconhecidos ou protegidos ou não possuírem qualquer tipo de manifestação tangível, são atributos que não lhes conferem a possibilidade de reconhecimento individualizado como activos intangíveis. Todavia, perante o seu valor intrínseco, parece inquestionável a sua importância numa cadeia mais complexa de valor e o seu contributo objectivo para o valor económico de outros activos.

Para além do exposto anteriormente, existem intangíveis que apesar de possuírem existência económica, não possuem os requisitos que nos permitam aferir o seu valor económico. Paralelamente à sua existência, torna-se necessário para o seu reconhecimento que os benefícios económicos futuros venham a ser quantificados e que fluam para o seu proprietário. Neste mesmo sentido, podemos igualmente afirmar que esse potencial valor económico pode estar associado a outros activos tangíveis ou intangíveis com ele inter-ligados ou seja que acrescente valor ao conjunto no sentido lato do termo.

⁴⁹ Numa tradução livre, adoptámos neste contexto o conceito, ainda que vago, definido na SFAS 157: “*Um mercado activo para um Activo ou para uma responsabilidade é um mercado no qual ocorre uma transacção com esse activo ou responsabilidade, com uma determinada frequência e volume que proporcione informação sobre o preço numa base continuada*”.

Sobre o conceito de activo intangível, Brockington (1996:5;13) retoma algumas das ideias já explicitadas anteriormente ao afirmar que o seu valor é criado e mantido na maior parte dos casos pelas expectativas sobre o futuro e sobre o impacte que esses elementos têm na situação de uma organização. Assim, é esta gestão de expectativas que vem consolidar e dar expressão à existência dos activos intangíveis como um todo. Ignorá-los ou tratá-los de uma forma idiossincrática seria minar as bases da imagem verdadeira e apropriada do relato financeiro, base de qualquer sistema contabilístico. Em suma, um activo intangível é para aquele autor, um activo sem substância física e sem natureza monetária e que cumpre as seguintes características:

- Não pode ser, geralmente⁵⁰, comprado ou vendido num mercado organizado. A sua realização dependerá da continuidade operacional do negócio ou da capacidade organizacional para encontrar um comprador especializado;
- Assume uma natureza específica para o seu proprietário, não possuindo por vezes qualquer valor para outros a não ser para quem efectivamente o detém;
- A disponibilidade do activo afecta ou pressupõe a continuidade do negócio ou parte substancial das actividades da organização;
- A verificação directa da sua existência pode revelar-se impossível, ou seja, pode existir uma mera manifestação que venha a traduzir-se em vantagens mesmo para aquele que não seja o seu real proprietário;
- Pode não ter uma vida económica finita mas em nenhum caso deve estar sujeito a abrupto desaparecimento;
- O seu valor pode flutuar no tempo de forma imprevisível.

Perante o exposto anteriormente, a fronteira entre activos tangíveis e intangíveis nem sempre se revela esclarecedora. Parece-nos, no entanto, que a abordagem seguida por Brockington (1996) apresenta algumas contradições com as asserções intrínsecas às linhas de pensamento dos autores precedentes e em sentido lato, até deveras redutora. A título de ilustração, mencionamos apenas o exemplo de uma marca, a qual

⁵⁰ Existem casos em que tal não se verifica (v.g., marcas). Apresentaremos desenvolvimentos adicionais no ponto 4.5.2.1. desta dissertação.

pode ter um mercado activo e não estar dependente do exclusivo interesse de um único comprador.

Upston (2001: 472) apresenta uma das definições mais simples e concisa, na nossa perspectiva, embora para alguns eventualmente deveras redutora, ao definir activos intangíveis como aqueles que não são tangíveis nem instrumentos financeiros mas que satisfaçam as condições de activo intangível anteriormente enumeradas. Consideramos desde já existir neste conceito uma convergência objectiva com o normativo contabilístico vigente perante a repartição entre activos financeiros, activos tangíveis e activos intangíveis.

Numa perspectiva contabilística, a principal referência que podemos encontrar é expressa pela *International Accounting Standard (IAS) 38*⁵¹. A identificação dos critérios que permitem classificar um activo como intangível são apresentados nos pontos 9 a 17. Decorrente do não cumprimento de algum deles, os dispêndios em recursos ou os passivos em que a empresa tenha incorrido em resultado da aquisição, desenvolvimento, manutenção ou melhoria de recursos intangíveis tais como conhecimentos científicos ou técnicos, concepção e implementação de novos processos ou sistemas, licenças, propriedade intelectual, conhecimento de mercado e marcas comerciais, devem ser reconhecidos nas demonstrações financeiras como gastos do exercício.

⁵¹ Emitida em 2004 pelo IASC, em resultado da revisão da NIC 38 (1998). De acordo com a NIC 38 deve ser aplicada “na aquisição de activos intangíveis adquiridos em concentrações de actividades empresariais para as quais a data do acordo seja em ou após 31 de Março de 2004” e “a todos os outros activos intangíveis, para períodos anuais com início em ou após 31 de Março de 2004”.

Tabela 31 – Critérios de reconhecimento dos activos intangíveis

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
IDENTIFICABILIDADE	Associado ao facto do activo ser separável ou seja capaz de ser separado ou dividido da entidade e vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado, seja de forma individualizada ou em conjunto com um contrato, activo ou passivo relacionado. Por outro lado, o activo deve resultar de direitos contratuais ou de outros direitos legais, sejam eles transferíveis ou separáveis da entidade ou de outros direitos e obrigações.
CONTROLO	Associado ao poder de poder vir a obter benefícios económicos futuros (por razões de mercado, de conhecimento científico ou humanas) que fluam do recurso intangível e possa ser restringido o acesso de terceiros a esses benefícios. Esta capacidade fica enraizada nos direitos legais emergentes.
BENEFÍCIOS ECONÓMICOS FUTUROS	Associados aos réditos da venda de produtos ou serviços, poupanças de custos, ou outros benefícios resultantes do uso do activo pela entidade.

Fonte: NIC 38 (IASB, 2004c) e NCRF⁵² 6 (CNC, 2007).

Na verdade, nem todos os recursos intangíveis satisfazem estes critérios pelo que apenas alguns são reconhecidos como activos intangíveis e apresentados no balanço da organização. Como já referido, esses dispêndios serão reconhecidos como gastos quando forem incorridos embora devam ser, no nosso entendimento, objecto de divulgação.

Na mesma linha da NIC 38, a Norma Contabilística de Relato Financeiro (NCRF) 6⁵³, incluída no projecto de Sistema de Normalização Contabilística (SNC)⁵⁴ da Comissão da responsabilidade da Normalização Contabilística (CNC). Tal como na NIC 38, refere-se em sentido lato no ponto 9 da NCRF 6 que “*As entidades gastam com frequência recursos, ou incorrem em passivos, pela aquisição, desenvolvimento, manutenção ou melhoria de recursos intangíveis tais como conhecimentos científicos ou técnicos, concepção e implementação de novos processos ou sistemas, licenças, propriedade intelectual, conhecimento de mercado e marcas e objectivos comerciais (incluindo nomes comerciais e títulos de publicações)*”.

⁵² Norma Contabilística e de Relato Financeiro, tal como previsto no projecto de Sistema de Normalização Contabilística da Comissão de Normalização Contabilística. Mais desenvolvimentos sobre este tema são apresentados no ponto 3.4.2.

⁵³ Esta norma tem como base a NIC 38 – Activos Intangíveis, adoptada pelo regulamento (CE) n.º2236/2004, da Comissão, de 29 de Dezembro, com as alterações introduzidas pelos regulamentos (CE) n.º211/2005, da Comissão, de 4 de Fevereiro e n.º1910/2005, da Comissão, de 8 de Novembro, e a SIC 29 – Divulgações de Acordos de Concessão de Serviços, adoptada pelo regulamento (CE) n.º1725/2003, da Comissão de 21 de Setembro. Genericamente, tem como base o estabelecido no regulamento (CE) n.º1606/2002, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de Julho.

⁵⁴ Trata-se de um projecto da Comissão de Normalização Contabilística, em discussão pública até 31.07.2008, estando prevista a sua entrada em vigor em 2010. Trata-se de uma transposição substancial das normas internacionais para um normativo nacional assente nos mesmos fundamentos e preceitos daquele.

Sublinhamos o facto da literatura evidenciar uma clara referência a “Recursos Intangíveis” em detrimento da designação de Activos Intangíveis, no seguimento da abordagem seguida por Haanes e Fjeldstad (2000), Bontis *et al.* (1999), Reilly e Schweihs (1999) e Hall (1992) e tal como preconizado nos pontos 9 da NIC 38 e NCRF 6. Na verdade a identificação de recursos intangíveis (sentido amplo) culmina numa particularização objectiva ao nível do seu reconhecimento contabilístico – a de activos intangíveis (sentido restrito).

O exposto no parágrafo anterior deriva efectivamente dos três critérios já enumerados. Os factos de nem todos os recursos intangíveis serem identificáveis⁵⁵, do cumprimento legal de um direito não ser condição necessária para o seu controlo, da inexistência legal desses direitos, e do controlo parcial e não suficiente desses recursos, não lhes retiram a categoria de recurso intangível embora restrinjam as possibilidades de os reconhecer como activos intangíveis.

A referência mais directa à noção de activo intangível no âmbito contabilístico, é apresentada na nota explicativa à conta 43, incluída no Plano Oficial de Contabilidade, aprovado pelo DL n.º410/89 de 21 de Novembro com as alterações introduzidas pelo DL n.º35/2005 de 17 de Fevereiro. Refere-se a este propósito que aquela conta “*integra os imobilizados intangíveis, englobando, nomeadamente, direitos e despesas de constituição, arranque e expansão*”. A sua desagregação em despesas de instalação, despesas de investigação e desenvolvimento, propriedade industrial e outros direitos, serão tratados no ponto 4.5.1. do nosso trabalho. Também as Directrizes Contabilísticas 7 (contabilização das despesas de investigação e desenvolvimento) e 12 (conceito contabilístico de trespasse) se enquadram neste contexto.

Pela sua pertinência, apresentamos de seguida uma tabela comparativa entre activos tangíveis (necessários para o negócio operacional) e os activos intangíveis, críticos para o alcance de vantagens competitivas na era do conhecimento. No entanto, a linha que parece separar a fronteira da tangibilidade/intangibilidade não se afigura para nós

⁵⁵ Neste caso estaríamos no âmbito do *Goodwill* (tratado no ponto 4.5.3.). Refere o § 11 da NIC 38 e da NCRF 6 que “o trespasse (*Goodwill*) adquirido numa concentração de actividades empresariais representa um pagamento feito pelo adquirente em antecipação de benefícios económicos futuros de activos que não sejam capazes de ser individualmente identificados e separadamente reconhecidos”.

tão vincada porquanto existem factores associados aos activos tangíveis que na realidade se enquadram nas características apresentadas para a classe dos intangíveis. Por exemplo, não corroboramos da ideia de que por exemplo a gestão de um *portfólio* de patentes se coadune com uma gestão baseada numa mentalidade de abundância em detrimento de uma gestão baseada na escassez. Por se tratarem de activos intangíveis legalmente protegidos e, eventualmente por esse motivo, reconhecidos no balanço, incute-lhes uma noção de escassez, aumentando em muitos casos o seu valor de mercado.

Tabela 32 – Activos tangíveis vs. Activos intangíveis

ACTIVO TANGÍVEL	ACTIVO INTANGÍVEL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visibilidade imediata. ▪ Rigorosamente quantificados. ▪ Integrados nas demonstrações financeiras. ▪ O investimento produz retorno. ▪ Pode ser facilmente replicado. ▪ Pode deprecia-se com a utilização. ▪ Finita aplicação ou utilização. ▪ Melhor gerido num contexto mental de escassez. ▪ Melhor optimização quando controlado. ▪ Pode ser acumulado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Invisível. ▪ Difícil de quantificar. ▪ Não contemplado nas práticas contabilísticas. ▪ Apenas em alguns casos pode ser adquirido ou imitado. ▪ De múltipla aplicação sem que exista, na maioria dos casos, redução de valor. ▪ Melhor gerido num contexto mental de abundância. ▪ Dinâmico. ▪ Determinação do seu valor baseado em pressupostos. ▪ Optimização associada ao alinhamento com os objectivos organizacionais.

Fonte: Adaptado de Phillips e Phillips (2002:4).

A tabela anterior permite-nos identificar a existência de duas classes distintas embora consideremos algum exagero teórico e até algum desprovemento de sentido prático nesta separação. Não se revela para nós verdadeiro que as práticas contabilísticas tenham sido totalmente permeáveis ao registo dos intangíveis. Casos existem em que a sua relevação contabilística tem sido uma realidade: veja-se o caso das patentes, das licenças, dos direitos e até do *Goodwill*, amplamente preconizado e tratado pelos sistemas contabilísticos (Rodrigues, 2006 e 2003).

Em tópico próprio procuraremos identificar toda a tipologia de activos que a literatura ao longo das últimas décadas tem consagrado como activos intangíveis.

3.3. Categorias de intangíveis

A gestão dos recursos intangíveis nas organizações tem constituído na última década um dos principais desafios para os profissionais, em particular para os da contabilidade. Como refere Daum (2003:47), a maior parte destes recursos não aparecem nos relatos financeiros, mas representam na verdade uma parcela importante no valor de mercado das empresas, o qual está alicerçado num conjunto de relações e privilégios, legalmente protegidos ou não. Tal como já referido nos capítulos 2 e 3 desta investigação, esta panóplia de recursos tem sido enquadrada sob as mais diversas perspectivas, das quais particularizamos as referências aos recursos do conhecimento e ao capital intelectual. Sendo para nós inquestionável a sua importância, independentemente da óptica de análise, o propósito deste capítulo é a explanação da problemática numa orientação puramente contabilística, em particular da sua relevância e adequação nos relatos financeiros das organizações (Mard *et al.*, 2007; Cohen, 2005, Greuning, 2005; Blair e Wallman, 2003, Lev e Zarowin, 2003, Daum, 2003, Lev, 2001, Reilly e Schweih, 1999, Brockington, 1996).

Genericamente, existem diversos fenómenos económicos que embora não se qualifiquem como activos intangíveis, constituem factores determinantes na identificação das categorias que apresentamos nas tabelas seguintes. Tal como identificado em Reilly e Schweih (1999:8) são eles: quotas de mercado, elevada produtividade, défices de regulamentação, posições privilegiadas, posições monopolistas ou barreiras à entrada, potencial de mercado, imagem e reputação, competitividade, continuidade operacional, duração dos ciclos operacionais, unicidade, políticas de descontos, níveis de liquidez e níveis de controlo. Estes factores surgem neste contexto como fortes impulsionadores de valor desses intangíveis embora com impacto ou influência indirecta nas demonstrações financeiras das organizações. Ou seja, estes fenómenos⁵⁶, cada vez mais diversificados e diferenciados em sectores de actividade particulares, são indicadores de valor. Esta asserção consolida a expressão de Reilly e Schweih (1999:10) ao afirmar que [*“o valor de um activo intangível é criado pela sua natureza intangível”*] ou de Hand e Lev (2003:1) ao referir que [*“a importância de um activo intangível é manifestada pelo facto de não ser restrito ao*

⁵⁶ De natureza económica, social, contabilística e financeira.

sector da alta tecnologia, mas em vez disso, ser dominante em qualquer organização bem dirigida”].

O nosso propósito nas tabelas seguintes é o de identificar e sistematizar as categorias de intangíveis mais consagradas na literatura, do seu enquadramento e reconhecimento contabilístico. Procuraremos identificar e agrupar os recursos intangíveis que serão identificados e integrados nos desenvolvimentos efectuados no âmbito do estudo empírico apresentado nos capítulos 6 e 7 desta investigação.

Na tabela seguinte apresentamos as categorias de intangíveis identificadas por Reilly e Schweihs (1999:19), embora estejamos convictos de que todas as categorias evidenciadas na literatura provêm da mesma base, os normativos contabilísticos nacional e internacional⁵⁷. Na verdade o que as distingue é a sua amplitude e transversalidade. Neste caso particular, corroboramos a amplitude e sistematização apresentadas pois reflectem toda uma vasta tipologia de recursos que poderão ser incluídos no relato financeiro de uma organização, independentemente de observarem os critérios da identificabilidade, controlo e evidência de benefícios económicos futuros – indispensáveis ao seu reconhecimento como activos intangíveis à luz da NIC 38 ou da NCRF 6.

⁵⁷ Referimo-nos, por exemplo, ao normativo emanado do *Financial Accounting Standards Board* (FASB), do *International Accounting Standards Committee* (IASC) e do actual *International Accounting Standards Board* (IASB).

Tabela 33 – Categorias de activos intangíveis I

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
MARKETING	Caracterizados pela sua natureza comercial, podem consolidar a diferenciação perante o mercado. Podem ser objecto de registo legal.	Marcas registadas; Nomes comerciais; Marcas; Logótipos, etc..
TECNOLÓGICOS	De natureza técnica e associados à diferenciação dos processos. Podem ser objecto de registo legal.	Patentes de processos; Documentação técnica; Desenhos; Conhecimento técnico, etc.
ARTÍSTICOS	Associados à criatividade e inovação. Podem ser objecto de registo legal.	Trabalhos literários; Direitos de autor; Mapas; Gravações; Composições musicais, etc.
PROCESSAMENTO DE DADOS	Associados ao processamento de dados e informação. Associada aos sistemas integrados de gestão.	Software; Direitos sobre software; Bases de dados automáticas; Circuitos automáticos; aplicações (v.g., XBRL ⁵⁸ , CRM; <i>Balanced Scorecard</i> ⁶⁰ , etc.).
ENGENHARIA	Caracterizados pela sua natureza técnica, podem consolidar a diferenciação pela via do processo. Podem ser objecto de registo legal.	Design industrial; Patentes de produtos; Segredos tecnológicos; Desenhos e esquemas; Documentação técnica, etc.
CLIENTES	Traduz as relações com clientes, nomeadamente a sua tipologia, acessos privilegiados, volume de transacções, entre outros.	Listas de clientes; contratos; Ordens de compra; Relações com clientes, etc.
CONTRATUAIS	Engloba as relações consolidadas por via contratual, nomeadamente consubstanciadas em posições privilegiadas.	Acordo preferenciais de fornecimento; Acordos de licença; acordos de <i>franchise</i> ; acordos de não concorrência, etc.
CAPITAL HUMANO	Associado às competências, aptidões e comprometimento dos recursos humanos.	Formação dos recursos humanos; Acordos laborais; Contratos de união; Reputação dos recursos humanos, etc.
LOCALIZAÇÃO	De natureza fundamentalmente espacial, traduz os privilégios resultantes da gestão de recursos naturais e geográficos.	Direitos de arrendamento; Direitos de exploração; Concessões, etc.
GOODWILL ⁶⁰	Excesso do preço pago por uma organização sobre o justo valor ⁶¹ dos activos adquiridos.	Goodwill institucional; Valor agregado do negócio, etc.

Fonte: Adaptado de Reilly e Schweih (1999:19-20).

Esta categorização, de base fundamentalmente económica e generalista, cujas fronteiras são de difícil precisão, permite a inclusão de activos específicos em determinada categoria, em função tanto dos critérios utilizados na sua medição, como

⁵⁸ XBRL – *Extensible Business Reporting Language*. Sobre os seus benefícios e limitações ver Kernan (2008), Stander (2007) ou Kearney (2005).

⁵⁹ Sobre o tema, consultar as obras de Kaplan e Norton (1996, 2004), Niven (2002), entre outros.

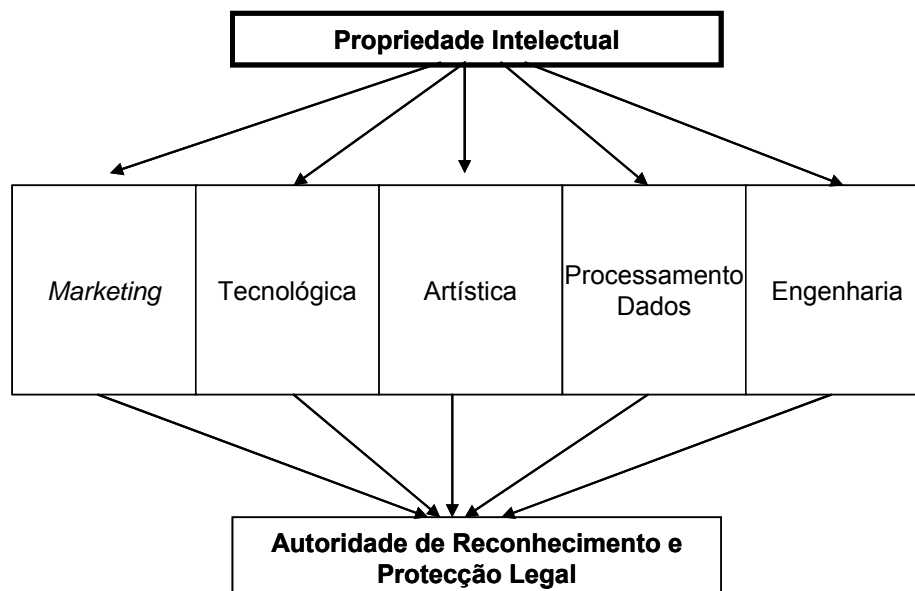
⁶⁰ A essência do conceito de *Goodwill*, embora já remonte ao séc. XVI, tem sido objecto dos mais diversos estudos. Para maiores desenvolvimentos, ver Rodrigues (2006:232-248).

⁶¹ O conceito de “Justo Valor” encontra-se na DC 13 (CNC, 1993b). A problemática em torno deste conceito é uma das mais controversas do normativo contabilístico. De acordo com a Directriz Contabilística 1, (ponto 3.2.3.) traduz “*Quantia pela qual um bem (ou serviço) poderia ser trocado, entre um comprador conhecedor e interessado e um vendedor nas mesmas condições, numa transacção ao seu alcance*”. Para mais desenvolvimentos sobre o assunto ver: 1) No normativo internacional (*Statement of Financial Accounting Standard 157* emitida pelo FASB, *International Accounting Standard 39*, emitida pelo IASB e Directiva 2001/65/CE do Parlamento e do Conselho Europeu de 27/09, ao alterar as 4ª e 7ª Directivas Comunitárias; 2) No normativo nacional, ver nota explicativa à conta 42 – Imobilizações Corpóreas do Plano Oficial de Contabilidade, Directriz Contabilística 1, Directriz Contabilística 2, Directriz Contabilística 9, Directriz Contabilística 12. Directriz Contabilística 13.

da sensibilidade e apreciação pontual por parte do analista. Importa ainda referir que a categorização dos intangíveis apresentada é efectuada para uma identificação genérica e para efeitos de classificação. A inclusão de um recurso intangível em determinada categoria depende por vezes da utilização de um método de mensuração, aplicável a um grupo específico de activos. Assim, a designação atribuída a cada categoria traduz um conjunto de intangíveis com ela relacionada.

Na tabela anterior fizemos várias vezes referência ao facto de alguns intangíveis específicos poderem ser objecto de reconhecimento e protecção legal⁶² (Erickson e Rothberg, 2008) em particular por autoridades nacionais, europeias ou de países terceiros de registo de patentes e de direitos de autor. São normalmente intangíveis baseados em pilares de inovação e criatividade e por isso designados genericamente por *Propriedade Intelectual* (temática objecto de aprofundamento no ponto 4.5.2. deste trabalho). Pela sua relevância, evidenciamos na figura seguinte, as cinco categorias nas quais a propriedade intelectual pode ser integrada.

Figura 25 – Categorias de propriedade intelectual



Fonte: Adaptado de Reilly e Schweihns (1999).

⁶² Erickson e Rothberg (2008) afirmam que não desenvolver e dinamizar activos intangíveis cria uma desvantagem competitiva mas, não os proteger cria igualmente desvantagem. A gestão dos intangíveis é considerada para os autores uma actividade de risco excepto nos casos em que for garantida a protecção legal desses intangíveis.

Berry (2004) apresenta, do nosso ponto de vista, uma categorização relevante para os intangíveis em associação com os critérios da identificabilidade, controlo e existência de benefícios económicos futuros, afirmando que não basta atribuir-lhes um valor mas sim geri-los no intuito de criar valor para as organizações. Engloba os intangíveis em seis categorias distintas, tal como evidenciado na tabela seguinte:

Tabela 34 – Categorias de activos intangíveis II

CATEGORIAS	PROPRIEDADES DO INTANGÍVEL
PROPRIEDADE INTELLECTUAL	Bem definido e discreto, controlado e detido pela entidade, associado a benefícios económicos futuros e está sujeito a perdas de valor por imparidade económica.
MARCAS	
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	Por vezes bem definido e discreto, Controlado pela organização, sendo também sua propriedade. Tem impacte directo nos benefícios económicos futuros. Sujeito a imparidade económica.
CLIENTES	Bem definido e discreto, associado a benefícios económicos futuros e está sujeito a perdas de valor por imparidade económica. Controlado e detido pela entidade.
EMPREGADOS	Bem definido e discreto, associado a benefícios económicos futuros mas não é controlado nem detido pela entidade. Não sujeito a imparidade económica.
CONHECIMENTO	Talvez possa ser definido e discreto, não é linear que seja controlado e detido pela entidade nem sujeito a imparidade económica. A associação a benefícios económicos futuros só pode ser feita de forma muito indirecta.

Fonte: Adaptado de Berry (2004).

Tendo por base o normativo sobre os intangíveis e em particular os critérios sobre a sua classificação como activo intangível, claramente concluímos que apenas a propriedade intelectual e as marcas cumprem integralmente os três critérios referidos no normativo e por nós enumerados na tabela 31. O conhecimento apresenta-se, neste quadro, como o recurso intangível mais intangível dado a difícil observância da generalidade daqueles critérios não obstante ser para nós inquestionável a sua transversalidade e impacte no valor organizacional. Sublinhamos que perante a taxa de cumprimento dos critérios apontados pelo normativo, a tabela 34 encontra-se ordenada por ordem decrescente da observância dos mesmos.

Importa ainda referir que o facto de não serem cumpridos os já referidos critérios, tal não lhe retira a sua natureza intangível mas impede-o de ser capitalizável.

Tabela 35 – Categorias de Intangíveis III (FASB⁶³)

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
MARKETING	Traduz uma dimensão comercial, de imagem e reputação, podendo ser legalmente protegidos pelas autoridades oficiais.	Marcas registadas; Nomes registados; Marcas de Serviços; Fardamento; Cabeçalhos de jornais; Domínios de Internet; Acordos de não concorrência.
CLIENTES	Traduzem uma dimensão relacional externa com um dos principais <i>stakeholders</i> .	Listas de clientes; Registos de encomendas; Contratos com clientes; Relações com clientes não contratualizadas.
ARTÍSTICOS	Associados à dimensão de criatividade e inovação. São, em regra, legalmente protegidos.	Jogos; Óperas; Ballets; Livros, Revistas, Jornais; Trabalhos musicais.
CONTRATUAIS	Suportados e protegidos por contrato, proporcionam ao proprietário um elevado controlo e identificabilidade. Apresentam uma relação muito directa com os benefícios económicos futuros.	Licenciamentos; Acordos de royalties; Contratos de serviços; Contratos de aluguer, Franchises; Direitos de utilização; Contratos laborais.
TECNOLÓGICOS	Associados fundamentalmente a processos, são também, em larga escala, protegidos por lei.	Patentes; Software; Tecnologias não patenteáveis; Bases de dados; Segredos registados (ex. fórmulas químicas, etc.).

Fonte: Adaptado de “Statement 141” (FASB, 2001).

Contrariamente à norma emitida pelo FASB sobre os intangíveis, o normativo do IASB⁶⁴ não identifica uma categorização clara para os mesmos. Ainda assim, são referidos no ponto 9 da NIC 38, um conjunto de recursos passíveis de serem reconhecidos como intangíveis, nomeadamente: “*software de computadores, patentes, copyrights, filmes, listas de clientes, direitos de hipotecas, licenças de pesca, quotas de importação, franchises, relacionamentos com clientes ou fornecedores, fidelidade de clientes, quota de mercado e direitos de comercialização*”. Pela relevância deste normativo na esfera nacional portuguesa, apresentaremos mais desenvolvimentos no ponto 4.4.1. – *Enquadramento normativo nacional e internacional*.

⁶³ *Financial Accounting Standards Board*: criado, em 1973, pela FAF – *Financial Accounting Foundation*, foi-lhe delegado a autoridade para estabelecer normas contabilísticas e de relato financeiro para entidades não governamentais, incluindo organizações sem fins lucrativos. Responsáveis por emanar normas com a designação de SFAS. Tem a sua sede em Norwalk, CT, Estados Unidos da América. Este organismo veio substituir o *Accounting Principles Board* (APB), criado em 1959 pelo *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA). A sua principal missão era, tal como a do FASB, desenvolver uma estrutura conceptual dos princípios contabilísticos geralmente aceites nos EUA, designados por US GAAP.

⁶⁴ *International Accounting Standards Board*: com origem em 1966, na sequência de acordos entre o Canadá, o Reino Unido e os Estados Unidos da América, foi legalmente constituído como organismo em 29 de Junho de 1973 com a designação de IASC – *International Accounting Standards Committee*. Resultou de acordos entre organismos de regulação contabilística daqueles países e da Austrália, França, Alemanha, Japão, México e Holanda. É responsável por emanar as IAS – *International Accounting Standards*. Em 1997 foi criado o comité SIC – *Standing Interpretations Committee*, com o objectivo de emitir interpretações técnicas. Em 2001, o IASC deu lugar ao IASB – *International Accounting Standards Board* e as normas emanadas deste passaram desde então a designar-se por IFRIC – *International Financial Reporting Standards*. Tal alteração resulta do facto de para além de abranger a contabilidade, passar a abranger também o relato financeiro. No mesmo sentido o SIC alterou a sua designação para IFRIC – *International Financial Reporting Interpretations Committee*. Mais informações sobre a história destes organismos podem ser encontrada nos sítios oficiais da Internet.

Cohen (2005) apresenta-nos uma categorização diferente, embora redutora, ao separar os intangíveis segundo a sua identificabilidade. Assim, surgem apenas duas categorias: **CATEGORIA I – Intangíveis identificáveis**: propriedade intelectual (patentes, direitos de autor, marcas registadas e segredos registados), investigação e desenvolvimento, marcas e software⁶⁵; **CATEGORIA II – Intangíveis não identificáveis**: *Goodwill* e capital humano. Parece-nos evidente que os elementos incluídos em cada categoria em nada diferem das abordagens anteriores, apenas foi colocada a ênfase no critério da identificabilidade. Questionamos no entanto as suas limitações ao nível da sua amplitude e profundidade.

Tal como referido no parágrafo precedente, também Brockington (1996:174) nos induz numa classificação dos intangíveis deveras redutora. Nesta classificação, o autor apenas identifica como intangíveis as marcas, direitos de publicação, propriedade intelectual e licenças. Parece-nos que, ao invés de uma categorização combinada por via dos critérios já enumerados, foi dada primazia a um único critério alternativo – o da separabilidade. Na verdade, parece até existir uma contradição aparente quando o autor (Brockington (1996:173) afirma que [*um activo intangível não tem de estar separado dos outros activos para que possua um valor. O Goodwill é o exemplo supremo de um activo não separável que claramente tem um valor*"]. No entanto, esta aparente contradição parece ultrapassada quando é referida a necessidade da sua separação com o objectivo de lhe atribuir um valor individual. Entendemos e compreendemos a necessidade de separação na atribuição de um valor individual, duvidamos ainda assim da utilidade prática da categorização apresentada por a considerarmos demasiado simplista, superficial e redutora, com impactes objectivos no relato económico-financeiro de uma organização.

A abordagem apresentada por Hall (1992), longe dos grandes desenvolvimentos dos normativos sobre os intangíveis, merece-nos uma atenção particular. Refere o autor que os recursos intangíveis se dividem em: **CATEGORIA I – Activos intangíveis** e **CATEGORIA II – Aptidões**. Incluem-se na primeira aqueles que auferem de protecção legal, nomeadamente direitos de propriedade intelectual, contratos, segredos registados sujeitos às leis da confidencialidade e da contratualização. São ainda de

⁶⁵ Desenvolvimentos sobre a capitalização das tecnologias de informação (incluindo *software*) e o seu impacte na performance do negócio podem ser encontrados em Brynjolfsson, Hitt e Yang (2002) e Brynjolfsson e Hitt (2000).

incluir aqui, embora com fraco significado legal, a reputação organizacional e as relações pessoais que transcendem as exigências instituídas pelas estruturas organizacionais ou pelas relações comerciais. Na verdade, como o próprio autor refere. [“as redes externas com clientes, fornecedores, departamentos governamentais, institutos de investigação, e até concorrentes são essenciais nos casos em que o ambiente tem de ser eficientemente monitorizado”] (Hall:1992:138). A segunda categoria engloba o conhecimento dos empregados, fornecedores, distribuidores bem como a cultura organizacional que permite gerir a mudança de forma eficiente e eficaz. O estudo realizado evidencia que a reputação da empresa, a reputação do produto e o conhecimento dos empregados, são os intangíveis que mais contribuem para o sucesso do negócio⁶⁶.

Paralelamente, apresenta-nos o autor uma segunda classificação complementar à anterior: **I. Intangíveis dependentes de pessoas** e **II. Intangíveis independentes de pessoas**. A complementaridade das categorias apresentadas no contexto da sua capacidade de diferenciação é apresentada na figura 26. A diferenciação aqui referida pode ser, segundo o autor, 1. Funcional (associada às aptidões e experiências); 2. Cultural (associada às atitudes organizacionais); 3. Posicional (associada às capacidades técnicas e relacionais) e 4. Reguladoras (associadas aos mecanismos de protecção legal).

Figura 26 – Recursos intangíveis e capacidades

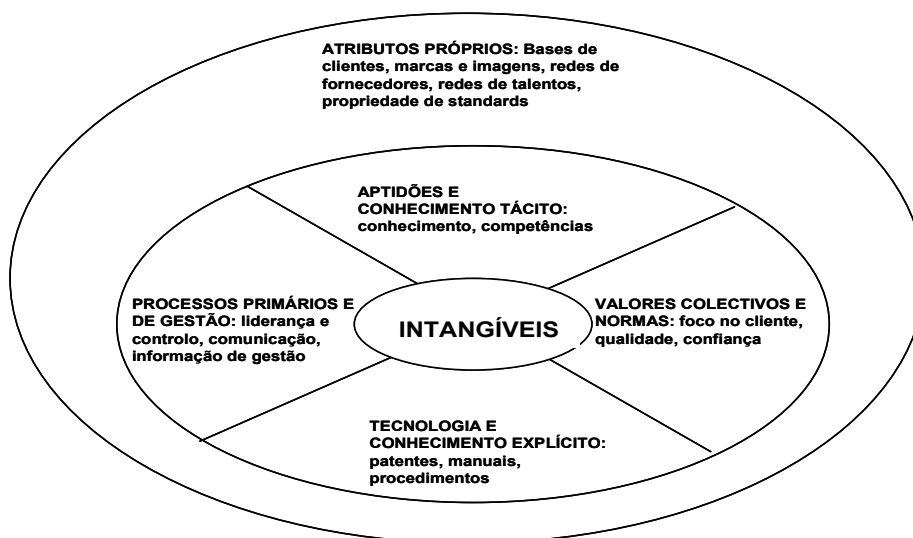
		CAPACIDADES DE DIFERENCIAÇÃO					
		FUNCIONAL	CULTURAL	POSICIONAL	REGULADORA		
DEPENDENTE DE PESSOAS		Conhecimento dos Empregados, fornecedores e distribuidores	Qualidade apercebida, Capacidade de aprendizagem, etc.			APTIDÕES	
				Reputação, redes			
INDEPENDENTE DE PESSOAS				Bases de dados			
					Contratos Licenças Segredos Direitos de Propriedade Intelectual	ACTIVOS	

Fonte: Adaptado de Hall (1992:140).

⁶⁶ Estudo realizado com base numa amostra de 95 elementos através de questionários repetidos no tempo (1990 e 1987). Para mais desenvolvimentos ver Hall (1992:141).

Vejamos ainda a categorização proposta por Andriessen (2004) a qual é baseada na separação entre dois grupos: CLASSE I – **Activos e atributos próprios**; CLASSE II – **Competências chave**. Incluem-se na primeira classe as localizações, os clientes, as marcas e a imagem. Na segunda, o conhecimento e aptidões, tecnologias e sistemas técnicos, processos de gestão, valores colectivos e normas.

Figura 27 – Categorias de intangíveis IV



Fonte: Andriessen (2004:139) e Andriessen e Tissen (2000:3).

Este “*pequeno ovo*”⁶⁷ encerra as duas classes identificadas acima em que a segunda agrega quatro dimensões interdependentes. O conhecimento e as aptidões dos recursos humanos, e os sistemas técnicos físicos, representam os repositórios dinâmicos desse conhecimento. Os sistemas de gestão criam os canais através dos quais o conhecimento flui e é acedido. Os valores e as normas permitem o diagnóstico e captação do conhecimento bem como o seu controlo.

Apresentámos neste ponto, diversas categorias de intangíveis com o objectivo de suportar a abordagem por nós seguida na parte empírica desta investigação ou seja na identificação e reconhecimento dos intangíveis na aviação civil em Portugal. Dependendo a categorização dos intangíveis da perspectiva da análise e da sua

⁶⁷ Expressão do autor e usada pela consultora Strategos de Gary Hamel (1994) no Projecto *Vision 2000*, na qual as competências são um pacote de vários tipos de recursos intangíveis. Este projecto incidiu sobre a identificação e representação visual das competências chave da KPMG.

amplitude, sublinhamos ainda assim a importância das categorizações alicerçadas nos critérios definidos pelos normativos contabilísticos. Mesmo que não possam ser reconhecidos nas demonstrações financeiras enquanto activos com um valor individual, a sua simples divulgação certamente que contribuirá para a melhoria do relato financeiro das organizações, com impactes directos no nível de utilidade da informação para os *stakeholders* em geral.

3.4. A problemática contabilística

O reconhecimento contabilístico dos intangíveis não é tarefa fácil ou mesmo transparente. Mas, o seu reconhecimento como custos (gastos) em determinado período não coincide temporalmente com o possível retorno desse esforço de captação e fluidez de benefícios económicos futuros. Significa isto que o tradicional método das partidas dobradas se revela totalmente desajustado num contexto em que surgem fortes indícios (Busacca e Maccarrone, 2007; Brynjolfssen, Hitt e Yang, 2002; Lev, 2001; Brynjolfssen e Hitt, 2000; Archel Domench, 2000; Cairns, 1995; Arnold *et al.*, 1994; Henning, 1994) de que os intangíveis são uma poderosa fonte de valor. Ainda que exista clara consciência de tal desajustamento e das suas implicações nos mercados de capitais, a natureza incerta dos bens de conhecimento e a ainda persistente resistência por parte de muitos gestores, analistas financeiros e investidores institucionais, provocam uma inércia crónica na construção de eventuais sistemas que possam reflectir esta realidade.

Podendo ser inicialmente mensurados pelo seu custo, o seu reconhecimento depende no entanto de duas condições fundamentais, nomeadamente a probabilidade de que os benefícios económicos futuros atribuíveis a esses activos fluirão para a organização e a possibilidade do seu valor poder ser fielmente determinado. Relativamente ao registo desses intangíveis, ao seu custo deverão ser deduzidas todas as amortizações acumuladas bem como quaisquer perdas acumuladas por imparidade. Sobre a sua possível revalorização, a NIC 38 é peremptória ao esclarecer que um activo só poderá ser revalorizado, se tiver sido previamente reconhecido, se existir um mercado activo para esses intangíveis e até ao limite do seu justo valor.

Recordemos, o que está expresso na referida norma nos seus pontos 63 e 64: “As marcas, cabeçalhos, títulos de publicações, listas de clientes e itens substancialmente gerados internamente, não devem ser reconhecidos como activos intangíveis”. Clarifica-se no ponto seguinte que: “dispêndios com marcas, cabeçalhos, títulos de publicações, listas de clientes e itens semelhantes em substância gerados internamente, não podem ser distinguidos do custo de desenvolver a empresa no seu todo. Por isso, tais itens não são reconhecidos como activos intangíveis.”

Perante tal fundamentação normativa de âmbito internacional, o reconhecimento dos intangíveis enquanto activos não se nos afigura matéria de fácil entendimento e transparência em geral e na esfera jurídica-contabilística nacional em particular. Vejamos o entendimento no contexto da revisão contabilística: “para uma entidade que tenha reconhecido marcas ou títulos de publicações gerados internamente e não desreconhecer o activo (não o eliminar do balanço), deve o revisor/auditor fazer uma reserva por desacordo e quantificar os respectivos efeitos na posição financeira e nos resultados, se for caso disso”. (Roberto, 1999).

A construção de modelos baseados em índices de valor é, quanto a nós, um caminho que se afigura fértil, ainda que numa fase embrionária, para colmatar as insuficiências dos modelos classificados como tradicionais. Aqueles modelos, apresentados no capítulo 2, estão para além da dimensão contabilística podendo servir como complemento das demonstrações financeiras para efeitos de relato económico-financeiro. O exemplo da companhia sueca *Skandia* é ilustrativo de tal situação. Ainda que possam surgir opiniões no sentido de consagrar esses modelos apenas na esfera interna da organização, consideramos que constituiriam um avanço na melhoria do relato em geral.

Sintetizamos nos pontos seguintes, o enquadramento dos intangíveis, tanto no normativo internacional⁶⁸ como nacional.

⁶⁸ Desenvolvimentos sobre a adopção genérica do normativo internacional e sobre o esforço de harmonização podem ser encontrados em Rodrigues (2005), Morais e Lourenço (2005), Rodrigues e Pereira (2004), Rodrigues e Guerreiro (2004), entre outros.

3.4.1. Enquadramento normativo nacional e internacional

Estabelece a DC n.º18 – Objectivos das demonstrações financeiras e princípios contabilísticos geralmente aceites⁶⁹ que o uso desses princípios, no quadro de uma perspectiva conceptual de substância económica, se deve subordinar a uma hierarquia específica. Assim, ao longo deste ponto, privilegiámos o estabelecido na referida DC tratando em primeiro lugar o preceituado sobre os intangíveis ao nível do POC e das DC (normativo nacional, globalmente considerado) e, em último lugar, a abordagem integrada ao nível do normativo internacional.

A referência mais directa aos intangíveis encontra-se na estrutura das demonstrações financeiras e respectivos anexos (notas 8 a 10) bem como nas notas explicativas à conta 43 – *Imobilizações Incorpóreas* ao relatar neste último caso que a mesma integra na generalidade os imobilizados incorpóreos, em particular os direitos e despesas de constituição, arranque e expansão. Esta conta apresenta uma desagregação própria, o que no nosso entendimento pode constituir verdadeiras categorias (tabela 36). Perante o seu cariz puramente contabilístico e normativo, optámos por não a incluir no ponto precedente.

A referência aos trespasses⁷⁰ encontra-se apenas na estrutura conceptual das demonstrações financeiras e na nota 10 do respectivo anexo (movimentos ocorridos nas rubricas do activo imobilizado e nas respectivas amortizações e ajustamentos). Quanto à amortização dos trespasses por um período superior ao estipulado no normativo nacional ainda em vigor (para além de 5 anos tal como previsto na DC 12 (CNC, 1993a) e no ponto 5.4.8. do POC), torna-se necessária justificação adequada tal como preconizado na nota 9 do anexo às demonstrações financeiras.

⁶⁹ Esta norma foi aprovada pelo Conselho Geral da Comissão de Normalização Contabilística, na sua reunião de 18 de Dezembro de 1996.

⁷⁰ O caso particular dos trespasses está contemplado na DC 12 - Conceito contabilístico de trespasses (CNC, 1993a), aprovada pelo Conselho Geral da Comissão da Normalização Contabilística em 28 de Janeiro de 1993. Terá tratamento mais pormenorizado mais adiante no ponto 3.4.2. desta dissertação.

Tabela 36 – Imobilizados incorpóreos (POC)

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
DESPESAS DE INSTALAÇÃO	Corresponde às despesas com a construção e organização da empresa, assim como as relativas à sua expansão, designadamente despesas com o aumento de capital, estudos e projectos.
DESPESAS DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	Engloba as despesas associadas à investigação original e planeada com o objectivo de obter novos conhecimentos científicos ou técnicos, bem como as que resultem da aplicação tecnológica das descobertas, anteriores à fase de produção.
PROPRIEDADE INDUSTRIAL E OUTROS DIREITOS	Inclui patentes, marcas, alvarás, licenças, privilégios, concessões e direitos de autor, bem como outros direitos e contratos assimilados.
TRESPASSES	Diferença entre o justo valor dos activos e passivos identificáveis e o custo de aquisição (ponto 3.2.5, da DC 1 – Tratamento contabilístico de concentrações de actividades empresariais (CNC, 1991)).

Fonte: POC (CNC, 1989) e DC 7 (CNC, 1992).

No âmbito das Directrizes Contabilísticas (normativo de 2º nível, de acordo com a DC 18 (CNC, 1996), apresentamos um quadro resumo com as principais referências e descrição.

Tabela 37 – Principais referências aos intangíveis nas directrizes contabilísticas

CATEGORIAS	DC	DESCRIÇÃO
DESPESAS DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	7	São despesas de investigação as relativas a um processo de pesquisa original e planeada com o objectivo de obter novos conhecimentos científicos ou técnicos. Despesas de desenvolvimento resultam da aplicação tecnológica das descobertas anteriores à fase de produção.
TRESPASSES	12	Ver tabela 32. Só deve ser relevado quando integrado numa operação de aquisição, no âmbito das concentrações empresariais.

Fonte: DC 7 (CNC, 1992) e DC 12 (CNC, 1993a).

De acordo com a respectiva directriz contabilística – DC 7⁷¹ –, as despesas de investigação e desenvolvimento devem ser tratadas como custos no período contabilístico em que incorrem (princípio geral) ou capitalizáveis quando for expectável que fluirão para a entidade benefícios económicos futuros. Surge assim de forma expressa o facto da capitalização destes dispêndios constituir uma excepção e não a regra. O seu reconhecimento como activo implica que esteja assegurada numa base

⁷¹ Esta directriz contabilística resulta da reprodução da IAS 9 – *Research and Development Costs* emanada do IASC. Em 1998 foi produzida a IAS 38 que substituiu a IAS 4 – *Depreciation Accounting, with respect to the amortisation (depreciation) of intangible assets* e a IAS 9 (IASB, 1999).

razoável a viabilidade técnica do produto ou do serviço, o imperativo da empresa pretender produzir, comercializar ou usar o produto ou o processo, a existência de um mercado activo ou a garantia da utilidade do respectivo processo. Na fase de investigação, deve ser igualmente garantida a existência e disponibilidade de recursos adequados que garantam a sua exequibilidade.

O normativo internacional sempre se revelou mais fértil no que respeita ao tratamento e enquadramento dos intangíveis. A adopção do normativo internacional de contabilidade, no nosso caso concreto a IAS 38, está contemplada no regulamento (CE) n.º1725/2003 do Conselho de 21 de Setembro de 2003⁷² nos termos do Regulamento (CE) n.º 1606/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho.

No caso particular dos activos intangíveis, e no seguimento dos desenvolvimentos efectuados nos pontos precedentes, esta norma vem introduzir alguma transparência a uma temática complexa nomeadamente ao expressar no seu ponto 1 que [*“esta norma exige que uma entidade reconheça um activo intangível se, e apenas se, critérios especificados forem satisfeitos. A norma também especifica como mensurar a quantia escriturada de activos intangíveis e exige divulgações especificadas acerca dos activos intangíveis”*].

Parece-nos, pelo exposto, que a adopção deste normativo poderá representar algum avanço na melhoria do relato financeiro em geral e na compreensibilidade da informação em particular⁷³. Complementarmente, a identificação de critérios de

⁷² (1) O Regulamento (CE) n.º 1606/2002 requer que, em relação a cada exercício financeiro com início em ou depois de 1 de Janeiro de 2005, as sociedades regidas pela legislação de um Estado-Membro cujos títulos são negociados publicamente devem, em determinadas condições, elaborar as suas contas consolidadas em conformidade com as normas internacionais de contabilidade, definidas no artigo 2.º do mencionado regulamento; (2) A Comissão, após apreciar os pareceres apresentados pelo Comité Técnico Contabilístico, concluiu que as normas internacionais de contabilidade vigentes em 14 de Setembro de 2002 respeitam os critérios estabelecidos para a sua adopção no artigo 3.º do referido Regulamento.

⁷³ Existem autores (Lopes de Sá, 2008; Ferreira, 2007) que se apresentam particularmente críticos relativamente às IFRS em geral em relação às NCRF em particular. É o exemplo de Lopes de Sá (2008:44) quando afirma que “A implementação das Normas de Contabilidade, ditas Internacionais, envereda pela adopção de alguns procedimentos questionáveis no que diz respeito ao campo conceptual. O normativo adoptado quebra a unicidade exigível pelo princípio de sinceridade informativa e pode levar ao subjectivismo. A sinceridade das demonstrações financeiras pode estar, assim, comprometida”. Também Ferreira (2007:41) opina que “Não nos importamos de repetir que denotamos excessos interesseiros (?) e desadequações (fundamentalismos!) em opções que estão a aparecer como fruto da insistente divulgação de normas internacionais de Contabilidade que são obrigatórias nos países da EU apenas para certas e poucas situações. Haverá que discutir as motivações dessas normas no que nelas se afasta das anteriores regras prudenciais que impediam os empolamentos dos balanços e dos resultados que agora passarão a alcançar-se com a utilização de valorizações de activos em função de expectativas de benefícios económicos futuros”. Entendemos e partilhámos parcialmente do entendimento do autor na medida em que a amplitude das mesmas pode conduzir à discricionariedade. Contudo, consideramos que as mesmas contribuem, efectivamente, para a compreensibilidade da informação e vem incutir nos órgãos de controlo e fiscalização responsabilidades acrescidas, as quais carecerão

enquadramento (identificabilidade, controlo, benefícios económicos futuros) e reconhecimento (probabilidade dos benefícios económicos futuros serem atribuíveis ao activo e fluírem para a entidade, fiabilidade na mensuração do activo) incutem ordem e alguma disciplina na prática contabilística. Não obstante, a abrangência e amplitude de alguns critérios, ainda existem algumas fronteiras deveras ténues o que se traduz em alguma fraca clareza quer no âmbito do reconhecimento quer no âmbito da mensuração. Não nos parece que a generalidade das categorizações apresentadas (Cohen, 2005; Berry, 2004; IASB, 2004; FASB, 2001; Reilly e Schweihs, 1999; Hall, 1992) contribuam objectivamente para delimitar algumas fronteiras. Curiosamente, embora de cariz redutor, a introdução por Brockington (1996) do critério da separabilidade, afigura-se-nos mais consistente com aquele propósito.

A NIC 38⁷⁴, já referida ao longo deste trabalho, foi revista em 2004 substituindo assim a norma com o mesmo número e designação emitida em 1998. Apresentamos de seguida uma síntese daquela norma internacional.

obviamente de enquadramento legal. Referimo-nos nomeadamente aos revisores oficiais de contas, aos órgãos internos de fiscalização das organizações, aos reguladores (no caso particular do nosso estudo, o INAC), Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e os Bancos Centrais. Sobre os impactos da adopção das IFRS na informação divulgada por parte das empresas portuguesas cotadas, ver Guerreiro (2006).

⁷⁴ Sobre a adaptação das empresas portuguesas cotadas na *Euronext* relativamente à IAS 38, ver Gomes, Serra e Ferreira (2006:43). Concluíram as autoras que “as empresas cotadas em bolsa não demonstram grande sensibilidade ao fenómeno da harmonização contabilística”. Alertam, no entanto, para o facto de tal evidência poder resultar das críticas efectuadas á referida norma, nomeadamente na abertura que eventualmente possa proporcionar à discricionariedade.

Tabela 38 – Síntese da NIC 38

TÓPICO	DESCRIÇÃO	PONTO
CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE	Identificabilidade; Controlo; Benefícios económicos futuros.	11 a 17
RECONHECIMENTO E MENSURAÇÃO	Se os benefícios económicos futuros fluírem para entidade, se associados ao activo e caso o custo seja fielmente mensurado. Mensuração inicial pelo seu custo.	18 a 43
AQUISIÇÃO ATRAVÉS DE SUBSÍDIOS ⁷⁵	Por transferência ou imputação a uma entidade. Reconhecidos inicialmente pelo justo valor ou por um valor nominal de acordo com a IAS 20 (IASB, 2001) acrescido dos dispêndios directamente necessários para colocar o activo no uso pretendido.	44
TROCAS DE ACTIVOS	Necessária substância na transacção comercial e fiabilidade na mensuração do justo valor de ambos os bens trocados.	45 a 47
GOODWILL GERADO INTERNAMENTE	Não deve ser reconhecido como activo.	48 a 50
INTANGÍVEIS GERADOS INTERNAMENTE	Cumprimento dos critérios de elegibilidade.	51 a 53
DISPÊNDIOS NA FASE DE PESQUISA	Os dispêndios devem ser reconhecidos como gastos quando incorridos.	54 a 56
DISPÊNDIOS NA FASE DE DESENVOLVIMENTO	Reconhecimento como activo se demonstrada: intenção e viabilidade técnica de o concluir para utilização ou venda; capacidade de o usar ou vender; forma como são gerados os fluxos económicos futuros; disponibilidade de recursos técnicos, financeiros e outros para terminar a fase de desenvolvimento e colocar o activo em situação de uso ou venda; capacidade de mensurar os dispêndios atribuíveis à fase de desenvolvimento	57 a 64
FORMAÇÃO DO CUSTO	Soma dos dispêndios incorridos. Não são permitidas reversões de gastos.	65 a 67
GASTOS SUBSEQUENTES	Reconhecidos no momento em que incorrem. Integrado no <i>Goodwill</i> se adquirido numa concentração de actividades empresariais e não possa ser reconhecido como um activo intangível.	68 a 71
MENSURAÇÃO APÓS RECONHECIMENTO	Modelo do custo ou modelo de revalorização.	72 a 87
VIDA ÚTIL	Finita ou indefinida.	88
ACTIVOS COM VIA ÚTIL FINITA	Amortizados e/ou sujeitos a testes de imparidade.	88 a 90 97 a 106
ACTIVOS COM VIA ÚTIL INDEFINIDA	Não são amortizados, sujeitos a testes de imparidade numa base anual ou sempre que exista indicações da sua existência.	91 a 96
PERDAS POR IMPARIDADE	Aplicável a IAS 36 – Imparidade de Activos (IASB, 2004b).	111
ABATES E ALIENAÇÕES	Retirados das contas da empresa por não existirem benefícios económicos futuros ou por alienação.	112 a 117
DIVULGAÇÕES	Para cada classe de activos: natureza das vidas úteis, taxas de amortização usadas, métodos de amortização usados nos casos aplicáveis, quantia bruta escriturada, amortizações acumuladas e perdas por imparidade no início e no fim de cada período, identificação das linhas de demonstração dos resultados onde a amortização esteja incluída, reconciliação da quantia escriturada no início e no fim de cada período.	118 a 128

Fonte: Adaptado da NIC 38 (IASB, 2004c).

A temática dos intangíveis encontra-se igualmente definida no normativo emanado do FASB, em particular na SFAS 141 (*Goodwill and Other Intangible Assets*). Tem como objectivo definir a forma como os activos intangíveis, adquiridos individualmente ou em

⁷⁵ Englobam-se aqui os intangíveis atribuídos por entidades governamentais. Por exemplo direitos de aterragem em aeroportos (v.g., licenças emitidas pelo Instituto Nacional de Aviação Civil, entidade reguladora da aviação civil em Portugal), licenças para operar estações de rádio ou de televisão, licenças de telecomunicações (v.g., atribuídas pela ANACOM, entidade reguladora das telecomunicações em Portugal), licenças de importação, quotas ou direitos para aceder a outros recursos restritos. Para mais desenvolvimentos sobre subsídios, ver IAS 20 – Contabilização dos Subsídios do Governo e Divulgações de Apoios do Governo (IASB, 2001).

grupo (excepto se adquiridos no âmbito de uma concentração empresarial), devem ser contabilizados após a sua aquisição, quer no reconhecimento inicial quer nas valorizações subsequentes. Esta declaração altera a forma de contabilização prevista em normativos anteriores (nomeadamente a opção 17 do APB) em aspectos fundamentais que, pela sua relevância no contexto desta investigação, passamos a enumerar:

- As expectativas de benefícios económicos futuros têm sido integradas pelas empresas adquirentes no prémio pago pelas aquisições. Do ponto de vista transaccional as empresas adquiridas têm sido tratadas como se permanecessem isoladas o que na verdade não acontece por efeitos de sinergias de grupo. A SFAS 142 proporciona uma visão integrada do *Goodwill* com base no número de entidades que compõem esse grupo;
- Anteriormente, considerava-se que o *Goodwill* e os restantes activos intangíveis tinham uma vida finita e por consequência eram objecto de amortização sistemática. A realidade é que existem activos intangíveis cuja vida útil é indefinida (caso particular do *Goodwill*) e por isso não deve ser objecto de amortização. Devem ser sujeitos pelo menos numa base anual a testes de imparidade. Aqueles para os quais for possível determinar uma vida útil finita, continuarão a ser amortizados sistematicamente embora com critérios objectivos;
- Anteriormente a esta norma, não estava prevista a imparidade do *Goodwill* o que se traduzia em problemas de consistência e consequentemente em questões relacionadas com a clareza da informação. A determinação da imparidade passa a ser efectuada numa base anual, seguindo um modelo baseado em duas etapas: a primeira relacionada com o diagnóstico da potencial imparidade, a segunda a sua medição. Pode-se igualmente afirmar que para os activos intangíveis que não são objecto de amortização o procedimento é similar com as devidas adaptações;
- Esta norma requer que seja divulgada informação subsequente sobre as alterações verificadas no *Goodwill* ao longo dos períodos bem como uma desagregação dos intangíveis sujeitos ou não a amortização. Tem

de ser divulgada também uma estimativa dos dispêndios a realizar com esses intangíveis num horizonte temporal de cinco anos.

De forma a melhor sintetizar as diferenças entre as IFRS e SFAS, apresentamos a tabela 39, devidamente adaptada de Epstein e Mirza (2005:962). Como facilmente se depreende, não existe ainda uma convergência entre ambos os normativos. No entanto, a procura dessa convergência parece fazer parte das agendas dos dois organismos, como tem vindo a acontecer para outras temáticas relevantes do normativo contabilístico internacional.

Tabela 39 – Análise comparativa do normativo IASB (IFRS) / FASB (SFAS)

TÓPICO	IASB (IFRS)	FASB (SFAS)
TESTE DE IMPARIDADE	Os activos são ajustados pelo seu valor líquido de venda ou valor de uso. São permitidas reversões de imparidades.	Aplicação do teste de imparidade em duas etapas distintas utilizando estimativas de <i>cash-flows</i> futuros. Não são permitidas reversões de imparidade.
ACTIVOS DISPONÍVEIS PARA VENDA OU ASSOCIADOS A OPERAÇÕES DESCONTINUADAS	Os activos disponíveis para venda ou temporariamente inactivos continuam a ser depreciados (excepto se reclassificados de acordo com a IFRS 5). O reconhecimento de imparidade também é garantido. As despesas de investigação são registadas em gastos mas os dispêndios em desenvolvimento são capitalizados e amortizados. Os <i>cash-flows</i> associados são incluídos em actividades de investimento.	Os activos disponíveis para venda ou temporariamente inactivos não são objecto de depreciação. É garantido o reconhecimento das eventuais perdas por imparidade. Tanto os dispêndios em investigação como em desenvolvimento são registados como gastos no momento em que incorrem sendo os respectivos <i>cash-flows</i> reconhecidos nas actividades operacionais. O <i>Goodwill</i> não é amortizado embora sujeito a testes de imparidade. Reconhecimento baseado no custo. Existência de sinais de alerta para reconhecimento de excessos de imparidade para além do justo valor.
PERÍODO DE AMORTIZAÇÃO	Intangíveis amortizáveis até 20 anos. Períodos mais longos nos casos em que forem feitos testes de imparidade. Revalorização permitida.	Capitalização e amortização de activos intangíveis adquiridos. Vidas úteis indefinidas permitidas desde que esses activos sejam sujeitos a testes de imparidade.
REVALORIZAÇÃO	Em determinadas condições, a revalorização é permitida.	Revalorização não permitida.
GOODWILL	Não amortizável no âmbito das concentrações de actividades empresariais mas sujeito a teste de imparidade. Reconhecimento retirado a intangíveis com vida útil indefinida ao fim de 20 anos e sem quaisquer testes de imparidade realizados.	Não amortizável mas sujeito a teste de imparidade numa base anual.

Fonte: Adaptado de Epstein e Mirza (2005:962).

3.4.2. O Projecto do Sistema de Normalização Contabilística

O novo modelo de normalização contabilística, ainda em projecto, sucede ao actual Plano Oficial de Contabilidade e, tal como este, não é de aplicação generalizada tal como preconizado nos art. 3.º e art. 4.º do projecto de diploma.

“art. 3.º - aplicação das normas internacionais de contabilidade

1. As entidades cujos valores mobiliários estejam admitidos à negociação num mercado regulamentado devem, nos termos do artigo 4.º do Regulamento (CE) n.º 1606/2002, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de Julho, elaborar as suas contas consolidadas em conformidade com as Normas Internacionais de Contabilidade adoptadas nos termos do artigo 3.º do Regulamento (CE) n.º 1606/2002, do Parlamento Europeu e do Conselho de 19 de Julho.
2. As entidades obrigadas a aplicar o SNC, que não sejam abrangidas pelo disposto no número anterior, podem optar por elaborar as respectivas contas consolidadas em conformidade com as Normas Internacionais de Contabilidade adoptadas nos termos do art.º 3.º do Regulamento (CE) n.º1606/2002, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de Julho, desde que as suas demonstrações financeiras, sejam objecto de certificação legal de contas.
3. As entidades obrigadas a aplicar o SNC mas que estejam incluídas no âmbito da consolidação de outras entidades abrangidas pelos nºs 1 e 2, podem optar por elaborar as respectivas contas individuais em conformidade com as Normas Internacionais de Contabilidade adoptadas nos termos do artigo 3.º do Regulamento (CE) n.º1606/2002, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de Julho, desde que as suas demonstrações financeiras sejam objecto de certificação legal de contas.”

Assim, o SNC será aplicável às sociedades nacionais e estrangeiras abrangidas pelo Código das Sociedades Comerciais (CSC), às empresas individuais reguladas pelo Código Comercial (CC), aos estabelecimentos individuais de responsabilidade limitada, às empresas públicas, às cooperativas, aos agrupamentos complementares de empresas e agrupamentos europeus de interesse económico e a outras entidades

que por força de legislação específica se encontrem abrangidas pelo POC ou que venham a estar enquadradas no SNC também por qualquer diploma legal.

Trata-se, tal como especificado no ponto 1.1. do projecto, de um modelo de normalização assente em regras e princípios em linha com as normas internacionais de contabilidade já emitidas pelo IASB, que em conjunto com a 4ª Directiva 78/660/CEE do Conselho, de 25 de Julho de 1978, e a 7ª directiva 83/349/CEE do Conselho, de 13 de Junho de 1983, constituem os principais instrumentos ao nível da harmonização contabilística vigente na União Europeia. Significa isto que o novo sistema de normalização nada mais é do que um verdadeiro alinhamento com o normativo que tem servido de base a todos os esforços de normalização. Os aspectos particulares que não se encontrem evidenciados no respectivo sistema de normalização serão tratados pela aplicação supletiva das normas internacionais da seguinte forma:

- Normas Internacionais de Contabilidade adoptadas ao abrigo do Regulamento (CE) n.º1606/2002, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de Julho;
- Normas Internacionais de Contabilidade (IAS) e Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), emitidas pelo IASB, e respectivas interpretações SIC – IFRIC.

Na verdade, este normativo vem enunciar um conjunto de pressupostos subjacentes à preparação das demonstrações financeiras (regime do acréscimo e continuidade) no intuito de alcançar os objectivos de evidenciar a posição financeira da organização, o desempenho e as alterações verificadas naquela posição financeira. São reforçadas, neste contexto, um conjunto de características qualitativas da informação (associadas à utilidade dessa informação) das quais destacamos, por considerarmos pilares fundamentais e de aplicação transversal, a relevância e a fiabilidade da informação.

Tabela 40 – Características qualitativas da informação

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
COMPREENSIBILIDADE	Associada ao conhecimento das actividades efectivamente desenvolvidas. Inclui a divulgação sistematizada de matérias que suportem a tomada de decisões pelos utentes na sua generalidade.
RELEVÂNCIA	Associada às funções preditivas e confirmatórias da informação. A informação deve ser divulgada sempre que possa influenciar quaisquer decisões quer do ponto de vista histórico quer prospectivo. Inclui-se também nesta característica a natureza e a materialidade da informação que, em conjunto ou de forma isolada, poderão determinar a sua relevância.
FIABILIDADE	Associada à isenção de erros materiais e de preconceitos o que se traduzirá numa representação fidedigna. Engloba também o reconhecimento de transacções e outros acontecimentos, assentes na sua substância económica e não apenas na sua forma legal (primado da substância sobre a forma). Fazem parte desta categoria outros atributos, nomeadamente a neutralidade (desprovida de preconceitos), a prudência (inclusão da incerteza ou sua divulgação) e a plenitude (completa, atendendo aos limites razoáveis da materialidade e custo/benefício).
COMPARABILIDADE	Associada à comparação quer no tempo (identificador de tendências na posição financeira e no seu desempenho) quer no espaço (avaliação da posição financeira e da performance com outras entidades de forma relativa). Inclui-se também neste âmbito a identificação e divulgação das políticas contabilísticas seguidas, bem como dos impactes resultantes de alterações ocorridas.

Fonte: Adaptado do Projecto de Sistema de Normalização Contabilística (CNC, 2007)

A temática particular dos Activos Intangíveis está prevista na NCRF 6, e fundamenta-se na NIC 38 a qual foi adoptada pelo Regulamento (CE) n.º2236/2004, da Comissão, de 29 de Dezembro, com as alterações dos Regulamentos (CE) n.º 211/2005, da Comissão, de 4 de Fevereiro e n.º 1910/2005, da Comissão, de 8 de Novembro, e a SIC 29 – Divulgações de Acordos de Concessão de Serviços, adoptada pelo Regulamento (CE) n.º1725/2003, da Comissão de 21 de Setembro. Sublinhe-se que todas as remissões existentes nesta norma para as normas internacionais de contabilidade se referem àquelas que são adoptadas pela União Europeia na base do regulamento que aprova a adopção das mesmas no espaço europeu.

Quanto ao conteúdo da mencionada NCRF 6, não existem quaisquer diferenças substanciais face à NIC 38, tendo sido adoptados todos os preceitos e quadro conceitual preconizados nesta norma. Globalmente, assiste-se a uma convergência deste normativo para a estrutura conceptual que caracteriza todo o normativo do IASB. Não querendo cair em redundâncias desnecessárias, escusamo-nos a maiores desenvolvimentos, sendo nossa convicção que no âmbito nacional se está a dar um passo importante e relevante na melhoria do relato financeiro.

3.4.3. A importância do relato financeiro

A problemática em torno da não inclusão dos intangíveis nos relatos financeiros, embora com reconhecimento por parte dos investidores nas suas decisões de investimento já é uma evidência inquestionável (Griggs, 2008; Mard, Hitchner e Hyden; 2007; Quesada, 2006; Blair e Wallman, 2003:453; Lev e Zarowin, 2003:500-502).

Tradicionalmente, o desenvolvimento económico-financeiro em torno dos intangíveis tem estado centrado na procura de medidas que possam traduzir em unidades monetárias esses mesmos recursos intangíveis. Se é verdade que casos existem em que essa mensuração se revela linear (dispêndios em desenvolvimento, por exemplo), outros casos existem em que a sua mensuração não se revela exequível e por isso não podem ser desprezadas outras alternativas de monitorização e de divulgação (Sveiby, 1997). Significa isto que a parte visível (Activos tangíveis – Responsabilidades visíveis) das organizações coexiste com uma parte invisível (Activos intangíveis). Engloba-se neste último grupo as estruturas internas e externas das organizações associadas à dimensão das suas competências e aptidões (aquilo que no capítulo 2 amplamente identificámos como capital humano). Pretendemos dizer que os activos intangíveis, determinantes na criação de valor nas organizações (Quesada, 2006; Blair e Wallman, 2003; Upton, 2003; Lev e Zarowin, 2003; Lev, 2001; Haanes e Fjeldstad, 2000; Sullivan, 2000; Bontis *et al.*, 1999; Sveiby, 1997), podem não ser objecto de mensuração monetária mas sim monitorizados e integrados no relato financeiro das organizações. Estaremos certamente a convergir para a garantia das características qualitativas da informação financeira da compreensibilidade e da relevância, denominador comum dos mais recentes normativos contabilísticos.

Blair e Wallman (2003:456) referem-se ao facto dos modelos tradicionais de contabilidade, estarem desprovidos de utilidade no âmbito dos intangíveis pois foram concebidos e orientados para o registo de factos discretos e sequenciais assim como para a evidência dos seus efeitos acumulados. Acontece que o grande impacto dos intangíveis não se coaduna com esta natureza discreta e sequencial, mas sim resulta do efeito conjugado do investimento em outras tipologias de activos sejam eles activos fixos tangíveis ou mesmo outros intangíveis. Por exemplo uma marca ou *copyright* (INPI, 2008; Seethamraju, 2003; Gobeli, Mishra e Koenig, 2001; Schweih, 2001), os

dispêndios em investigação e desenvolvimento (Leitão, 2006; Boone e Raman, 2003; Abbody e Lev, 2003; Chan, Lakonishok e Sougiannins, 2003; Neil e Hickey, 2001), uma aliança (Inkpen e Madhok, 2001), uma licença (Aulakh, 2001; Erlich, 2001), investimentos em força de trabalho (King, 2001), o *Goodwill* (Rodrigues, 2006 e 2003), apresentam uma total permeabilidade a uma natureza e comportamento discreto. Aliás, os exemplos agora apresentados encerram em si fortes sinergias biunívocas que se consubstanciam na criação de um valor agregado, ele próprio um indicador que traduz vantagens competitivas consolidadas e sustentáveis.

As demonstrações financeiras em sentido restrito incluiriam aquilo que é enumerado por Upton (2001:470): 1. Valor contabilístico +/- diferença para os justos valores dos activos e dos passivos reconhecidos +/- os justos valores dos activos e responsabilidades que não cumprem os critérios de activos intangíveis e que por isso não são reconhecidos (v.g., patentes⁷⁶ desenvolvidas internamente através de pesquisa e desenvolvimento). Em sentido amplo (assumimos aqui o conceito de relato financeiro integrado), deveriam ser integradas divulgações sobre informação e métricas acerca dos impulsionadores de valor, flutuações por imparidade, planos, oportunidades e riscos associados. Refere ainda o autor o facto de neste relato financeiro integrado deverem ser incluídos outros factores como a psicologia económica⁷⁷, pessimismo ou publicidade exagerada. Este relato traduzir-se-ia num relatório especial⁷⁸ que evidenciaria a capitalização de mercado da organização.

Parece-nos linear que a abordagem identificada anteriormente, está provida de sentido e de convergência com o normativo contabilístico internacional, em particular na vertente da relevância em detrimento da fiabilidade (Griggs, 2008; Davison, 2008; Abdelsalam, Bryant e Street, 2007; Trigo e Pérez-Gruero, 2000). Em todo o caso, estão subjacentes a esta abordagem, um conjunto de proposições que poderão

⁷⁶ Desenvolveremos esta temática no ponto 4.5.2. e apresentaremos algumas considerações sobre a sua protecção legal.

⁷⁷ Este domínio do saber estuda a influência de factores psicológicos no processo de tomada de decisão. Desenvolve os seus estudos no domínio da incerteza da vida social e económica e analisa que factores psicológicos os investidores/decisores/consumidores agilizam empiricamente. Considera o mercado como um espaço de comunicação e rejeita a postura determinista dos modelos econométricos (Lewis e Mackenzie, 2000). Mais desenvolvimentos poderão ser obtidos através do estudo da "*Teoria da Racionalidade Limitada*" de Herbert Simon, prémio Nobel da Economia em 1978.

⁷⁸ Designação do autor. Nos objectivos, similar ao relatório *Skandia Navigator* (apresentado no âmbito da medição do capital intelectual da organização (Roos *et al.*, 1997, entre outros)) ou ao "*Jenkins Report*" (Cairns, 1995). Desenvolvimentos sobre a importância e melhorias a introduzir no relato financeiro podem ser encontrados em Griggs (2008), Davison (2008), Abdelsalam, Bryant e Street (2007); Rodrigues (2003), Archel Domench (2000), entre outros.

atenuar esta mesma linearidade: 1. A orientação das demonstrações financeiras tradicionais exclusivamente para aspectos históricos e cujo valor emerge unicamente dos activos e dos passivos efectivamente registados; 2. O facto dos impulsionadores de valor serem essencialmente não financeiros e por isso não serem apresentados nos relatórios financeiros; 3. O facto dos activos intangíveis nunca serem reconhecidos nas demonstrações financeiras quando gerados internamente; 4. A preparação de relatos financeiros especialmente preparados para fins específicos. Corroboramos claramente da abordagem, sublinhamos no entanto a necessária identificação e separabilidade dos recursos a integrar no relato financeiro o que nem sempre se revela exequível. A procura de métricas não financeiras (índices, rácios, contagens) pode constituir uma abordagem interessante em complemento e melhoria do relato financeiro (Griggs, 2008; Abdelsalam, Bryant e Street, 2007; Roos *et al.*, 1997; Edvinsson e Malone, 1997).

A questão central prende-se, neste âmbito, verdadeiramente com a extensão e limites do relato financeiro e com a sua utilidade para os *stakeholders* em geral. Lev e Zarowin (2001:488) evidenciam o declínio do relato baseado nos resultados, nos *cash-flows* e nos valores patrimoniais por supremacia de outras actividades, genericamente relacionadas com investimentos em intangíveis, em particular em investigação e desenvolvimento, tecnologias de informação, marcas e recursos humanos. Evidenciam os autores que os investimentos em intangíveis, particularmente os dispêndios em investigação e desenvolvimento, são considerados os maiores impulsionadores de valor e conseqüentemente de mudança nos negócios consubstanciada na criação de novos produtos, *franchises* e melhorias nos processos. Os resultados obtidos vêm contrariar as orientações expressas nos normativos contabilísticos ao induzirem o reconhecimento como gasto os dispêndios em investigação e desenvolvimento, em particular os primeiros. O caso particular destes dispêndios será objecto de desenvolvimentos mais profundos no ponto 4.5.1. desta investigação

Os trabalhos de Lev (2003 e 2001) têm desempenhado um papel preponderante na ampla discussão em torno das limitações dos sistemas contabilísticos tradicionais e do relato financeiro associado. Ilustrámos na figura 23 a indiscutível importância que os intangíveis têm observado. Referimo-nos agora à sua inclusão no relato financeiro enquanto verdadeiros impulsionadores de valor, mas também enquanto contributos

objectivos e indispensáveis para a melhor identificação da utilidade da informação divulgada. Pela sua relevância, ilustramos na figura seguinte um conjunto de recursos que poderiam contribuir efectivamente para a utilidade dessa informação.

Figura 28 – Intangíveis: estrutura conceptual de divulgação

Descoberta e Aprendizagem	Implementação	Comercialização
1. Renovação Interna <ul style="list-style-type: none"> - Investigação e desenvolvimento - Treino e desenvolvimento da força de trabalho - Processos organizacionais 	4. Propriedade intelectual <ul style="list-style-type: none"> - Patentes, marcas registadas e <i>copyrights</i> - Acordos de licença - Conhecimento codificado 	7. Clientes <ul style="list-style-type: none"> - Alianças comerciais - Marcas - Fidelização de clientes - Vendas electrónicas
2. Capacidades adquiridas <ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de tecnologias - <i>Spillovers</i> - Outras aquisições 	5. Fiabilidade tecnológica <ul style="list-style-type: none"> - Testes clínicos, aprovações para administração de drogas ou comida - Trabalhos piloto, testes - Ensaios 	8. Performance <ul style="list-style-type: none"> - Réditos, resultados e quotas de mercado - Réditos de inovação - <i>Royalties</i> de patentes e outros conhecimentos - Ganhos de conhecimento e activos
3. Sistemas de Redes (<i>Networks</i>) <ul style="list-style-type: none"> - Alianças de I&D e <i>Joint Ventures</i> - Integração de clientes e fornecedores - Comunidades de prática 	6. Internet <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de tráfego - Aquisições electrónicas - Principais alianças na <i>Internet</i> 	9. Perspectivas de Crescimento <ul style="list-style-type: none"> - Datas de lançamentos de produtos - Eficiências e racionalizações esperadas - Iniciativas planeadas - Ponto crítico esperado e taxa crítica de <i>cash-flow</i>

Fonte: Lev (2001:515).

Esta figura distingue claramente aquilo que poderiam ser nove categorias de intangíveis porquanto muitos dos recursos identificados estão efectivamente incluídos nas categorias já identificadas. Optou-se, no entanto, por destacar esta abordagem neste contexto por considerarmos que se tratam de nove tipologias de conhecimentos e por isso garantirem um maior ajustamento e adequação com os propósitos do relato financeiro em geral. A compreensibilidade e relevância das demonstrações financeiras seriam desta forma melhorada pela análise integrada de aspectos económicos e tecnológicos.

A primeira fase – **Descoberta e Aprendizagem** – é efectivamente a base, pois traduzem a capacidade adaptativa quer interna quer externa e representam por isso o início da cadeia de valor. Perante a forte intensidade e consistência na alocação de

recursos (e respectivos *spillovers*⁷⁹), representa o pilar/fase mais intensivo(a) no âmbito dos intangíveis.

A fase de **Implementação** traduz uma verdadeira conversão de conhecimento operacionalizada pela fiabilidade tecnológica de produtos e serviços ou mesmo dos processos em desenvolvimento. Poderemos até assegurar que em nossa opinião é nesta fase que se verifica a maior mitigação do risco.

A terceira e última fase – **Comercialização** – representa a realização do processo de inovação, traduzido e materializado em retorno financeiro e não financeiro, nomeadamente em termos de reputação e reconhecimento. Assim, sempre que esse retorno excede o custo do capital, a organização criou valor (Parmenter, 2007; Kaplan e Norton, 2004 e 1996).

Atentos à importância do relato financeiro, e conscientes de que o que preconizámos anteriormente excede em muito aquilo que é o relato financeiro preconizado em qualquer dos actuais normativos contabilísticos, procuraremos no próximo capítulo identificar as principais metodologias de mensuração dos intangíveis e identificar os casos particulares que têm sido objecto de investigação e que por esse motivo maiores contributos têm proporcionado para o conhecimento neste domínio do saber.

⁷⁹ Traduz, neste contexto, os efeitos indirectos resultantes de determinado nível de dispêndios.

“A criação de riqueza encontra-se cada vez mais relacionada com o conhecimento, o qual, através das suas múltiplas componentes, é determinante na realização das actividades de todo o tipo que caracterizam o funcionamento das sociedades modernas.”

Raul Junqueiro, in “A Idade do Conhecimento”

4. MODELOS DE AVALIAÇÃO E MEDIÇÃO DOS INTANGÍVEIS

4.1. Enquadramento geral

A temática da avaliação e medição dos intangíveis tem suscitado as mais diversas abordagens embora exista consciência das dificuldades inerentes. Estamos perante recursos que não têm substância física e nem sempre é possível aferir e particularizar quaisquer benefícios económicos futuros⁸⁰. Perante as suas características, é possível encontrar na literatura alguns casos de medição para tipos de intangíveis específicos, embora estejamos conscientes da impossibilidade da sua generalização. A importância relativa de cada tipo de recursos intangíveis depende do tipo de actividade desenvolvida, das características específicas de cada um deles, das características da organização incluindo o seu estilo de gestão.

Genericamente, a sua avaliação e medição são normalmente efectuadas seguindo três abordagens distintas (Koller, Goedhart e Wessels, 2005; Cohen, 2005; Andriessen, 2004; Copeland, Koller e Murrin, 2000; Reilly e Schweih, 1999; Sveiby, 1997; Smith e Parr, 1994): 1) Abordagem baseada no custo; 2) Abordagem baseada no mercado e 3) Abordagem baseada no rendimento. Apresentaremos nos pontos seguintes uma breve caracterização de cada um dos métodos, reforçando no entanto as dificuldades inerentes a qualquer tipo de aplicação generalizada desses modelos.

De acordo com Reilly e Schweih (1999:96) a classificação em três categorias resulta exclusivamente de uma sistematização lógica, pois os métodos incluídos em cada categoria partilham dos mesmos princípios económicos fundamentais e diferenciam-se no seu aspecto analítico. Significa isto que a separação agora apresentada está longe de ter contornos claros e definitivos.

⁸⁰ Conjugados com os restantes critérios apresentados no capítulo anterior, nomeadamente na tabela 31 (identificabilidade, controlo e benefícios económicos futuros).

Na linha dos desenvolvimentos efectuados no capítulo 2, e tendo como base a sistematização apresentada por Andriessen (2004), procederemos seguidamente a uma breve caracterização de cada um dos métodos identificados na tabela.

Tabela 41 – Síntese dos métodos de avaliação financeira dos intangíveis I

MÉTODO	DESCRIÇÃO	ABORDAGEM	AMPLITUDE	
			R	P
VALUE-ADDED INTELLECTUAL COEFFICIENT™	Abordagem já efectuada no ponto 3.4.3.1. Fundamentalmente, este método baseia-se no cálculo do valor acrescentado em que os dispêndios laborais são tratados como um activo e não como um gasto (IBES, 2003; Pulic, 2002).	CUSTO E RENDIMENTO	√	
RÁCIO VALOR DE MERCADO/VALOR CONTABILÍSTICO	Diferença entre o melhor preço que uma organização pode atingir num mercado aberto e competitivo e o seu valor contabilístico. O valor dos intangíveis corresponde a esta diferença (Roos <i>et al.</i> , 1997; Edvinsson e Malone, 1997; Stewart, 1997; Sveiby, 1997).	MERCADO	√	
Q DE TOBIN	Rácio entre o valor de mercado de um activo e o seu custo de reposição. O valor de mercado corresponde ao melhor preço do activo num mercado aberto e competitivo e numa transacção justa. Custo de reposição entende-se neste contexto como o custo necessário para repor a utilidade do activo (Reilly e Schweih, 1999).	MERCADO	√	
CÁLCULO DO VALOR DOS INTANGÍVEIS	Método desenvolvido em sete fases. Assume que o prémio associado à organização resulta dos intangíveis. Baseia-se no cálculo do valor presente desse prémio (Stewart, 1997).	MERCADO E RENDIMENTO	√	
MODELO DE SULLIVAN	Abordagem já efectuada no ponto 3.4.3.1.. Método de natureza histórica e prospectiva, baseia-se na determinação do valor criado por cada tipologia de activos ou seja da actualização do seu retorno esperado (Sullivan, 2000).	RENDIMENTO	√	√
QUADRO DE SCORES	Abordagem do tipo <i>bottom-up</i> , tem como objectivo estimar o valor dos activos intangíveis pela atribuição de <i>scores</i> a um conjunto de rácios (Lev, 2001 e 1999).	RENDIMENTO		√
OPÇÕES	Tem como premissa fundamental o conceito de oportunidade do investimento . A teoria das opções é utilizada no contexto dos intangíveis como uma versão da mensuração pelos <i>cash-flows</i> descontados (Van den Berg (2003).	RENDIMENTO		√
FACTOR TECNOLÓGICO	Trata-se de um método de mensuração que tem como objectivo calcular o justo valor de mercado de uma tecnologia específica. Utiliza uma abordagem baseada nos <i>cash-flows incrementais</i> descontados (Khoury, 1998).	RENDIMENTO		√

R – Retrospectivo P – Prospectivo

Fonte: Adaptado de Andriessen (2004:91).

Pela análise da tabela facilmente concluímos sobre a supremacia dos métodos baseados no mercado ou no rendimento em detrimento de métodos baseados no custo. A utilização das técnicas para a determinação do justo valor tem de ser, tal como preconizado por exemplo na SFAS 157, consistente com as três abordagens

identificadas. Fundamentalmente, o valor é uma função económica e por isso é baseada no retorno associado a esses activos. Assim, segundo Mard, Hitchner e Hyden (2007:10), a abordagem pelo custo representa os activos de que somos proprietários ou que nos foram arrendados ou cedidos, a abordagem pelo rendimento traduz a quantificação do retorno esperado associado a esses activos e a abordagem pelo mercado nada mais reflecte do que aquilo que são as percepções do mercado sobre esses activos (o que detemos por propriedade ou por cedência em conjugação com os seus retornos esperados).

Regra geral, a abordagem pelo custo é efectuada com base no seu custo actual de reposição ou seja o valor que seria necessário para repor o activo nas suas condições actuais de utilidade e capacidade. Trata-se por isso de determinar o custo que teria de ser suportado num mercado activo pela aquisição ou construção de um activo de utilidade comparável, ajustado aos efeitos decorrentes da sua obsolescência física, funcional e económica.

Numa abordagem pelo rendimento (Cheng, 2005), são utilizadas técnicas para converter valores monetários futuros num valor presente (Pfeiffer, 2004) o qual é baseado nas expectativas de um mercado actual sobre esses retornos futuros. Por exemplo, a SFAS 157 considera esta abordagem em modelos que utilizam preços baseados em opções (Bowman e Moskowitz, 2001; Gaynor e Bradner, 2001; Neil e Hickey, 2001; Seth e Kim, 2001), modelos binomiais ou modelos baseados nos resultados residuais multi-período (Penman e Sougiannis, 1998).

A abordagem pelo valor de mercado utiliza o preço de mercado dos activos ou das responsabilidades. Relembremos que a SFAS 157 estabelece dois níveis distintos ao estabelecer esses preços de mercado: um primeiro nível referente a activos ou responsabilidades idênticos, um segundo nível referente a activos e responsabilidades similares. É ainda de referir que estes dois níveis se referem ao caso em que existe um mercado identificado para transacções que envolvem/integram aqueles activos.

Richardson e Tinaikar (2004) efectuaram uma extensa revisão de literatura sobre os métodos de mensuração de base contabilística e corroboraram as abordagens de uma contabilidade conservadora seguidas por Ohlson (1995) e Feltham-Ohlson (1996 e

1995). Consideram que estas abordagens, seguidas ao longo de várias décadas, continuam a proporcionar os fundamentos intelectuais para a previsão de resultados com base em informação histórica e por conseguinte com base no retorno esperado. Note-se que nos estudos daqueles autores, são identificadas três formas de contabilidade conservadora: 1) A primeira é uma forma de contabilidade “*ex ante*” que é caracterizada pelo parâmetro de escolha em que a taxa de depreciação é não estocástica e é um multiplicador constante dos activos operacionais; 2) A segunda é igualmente uma forma de contabilidade “*ex ante*” em que as regras e os princípios contabilísticos (em particular os US GAAP) não são caracterizados por uma abordagem de mercado e por isso é natural que venha a surgir um *Goodwill* resultante do diferencial entre os valores de mercado e os valores contabilísticos; 3) A depreciação iniciada num momento inicial não é alterada em função da introdução ou do surgimento de informação relevante. Assim, informações contingentes devem ser introduzidas para que o valor actual melhor reflecta o retorno esperado. É nesta dicotomia “*ex ante e ex post*” que os modelos de Ohlson (1995) e Feltham-Ohlson (1996 e 1995) vieram consolidar as bases de uma mensuração de base contabilista.

Façamos ainda alguns desenvolvimentos sobre os modelos referidos anteriormente, assumindo a premissa de que, com excepção de Dechow, Hutton e Sloan (1999), também eles assumem como hipótese a eficiência dos mercados. No primeiro caso são consideradas, no modelo, as seguintes variáveis: irregularidade dos resultados correntes, resultados correntes, valor contabilístico do capital próprio, nível de persistência das irregularidades nos resultados correntes e outra informação que possa vir a ter impacte nas irregularidades futuras dos resultados de forma persistente. Similarmente, para além das variáveis já identificadas por Ohlson (1995), são introduzidas por Feltham-Ohlson (1996 e 1995) as seguintes: correcção do conservantismo contabilístico, valor corrente dos activos afectos à exploração, crescimento dos activos líquidos de exploração, bem como outra informação que possa ter impacte nestes activos.

O nosso objectivo neste capítulo é fazer uma breve referência às abordagens utilizadas na medição dos activos e não discutir em profundidade as especificidades dos modelos seguidos pelas mais diversas linhas de pensamento contabilístico e financeiro. Assim sendo, dedicaremos os próximos pontos à identificação das grandes

linhas de orientação de cada uma das abordagens, tendo sempre como linha de focalização a valorização dos activos intangíveis das organizações.

4.2. Modelos baseados no custo

A abordagem baseada no custo tem o seu núcleo fundamental no conceito de custo, neste caso em particular o custo de reprodução ou o custo de reposição. O primeiro refere-se aos dispêndios associados à construção ou aquisição de uma réplica exacta (desprezando a existência de eventuais mercados activos e concorrenciais) do activo intangível. O segundo toma em consideração os dispêndios associados à recriação (e não criação pois aquele envolve os custos de duplicação de um activo já existente) da utilidade económica (ou seja, trata-se de repor o nível de satisfação apesar da subjectividade intrínseca a esta abordagem) do referido activo intangível.

Outro aspecto relevante desta abordagem está na compreensão das diversas componentes do custo (matérias-primas, mão-de-obra, gastos gerais de fabrico, outros custos⁸¹). Não menos importante, surge o conceito de obsolescência do activo intangível a qual deve ser deduzida ao valor do activo para que ele melhor reflecta o seu verdadeiro valor. Reilly e Shweihls (1999:99) identificam quatro tipos de depreciação: 1) Deterioração física, resultante do seu uso ou destruição. Este tipo de deterioração não é normalmente aplicável aos activos intangíveis face às suas características já identificadas no ponto 3.2. desta dissertação; 2) Obsolescência funcional está associada ao facto do activo já não cumprir com a sua função original e, por isso, poder representar uma fonte importante de perda de posição perante o mercado; 3) Obsolescência tecnológica, considerada também uma particularização de obsolescência funcional por surgir quando a função original já não se revela desejável relativamente aos desenvolvimentos tecnológicos ocorridos; 4) Obsolescência económica (ou obsolescência externa), resultam de factores meramente externos e alheios ao activo intangível em si mesmo. Consideramos relevante referir que esta última classificação não se nos afigura de especial relevância porquanto no contexto

⁸¹ Referimo-nos neste âmbito à margem esperada pelo seu desenvolvimento e aos incentivos empreendedores. Para mais desenvolvimentos sobre as componentes do custo, ver Swain *et al.* (2005), Hansen e Mowen (2000), Caiado (1997) e Pereira (1992),

dos intangíveis, as grandes causas da sua depreciação são efectivamente causas externas e não relacionadas com o activo intangível em particular.

Independentemente do tipo de obsolescência, traduzir-se-á numa redução do seu valor, seja por razões internas (funcionais) ou externas. A verdade é que a identificação do tipo de obsolescência é determinante nos métodos de mensuração utilizados. Aliás, a abordagem baseada no mercado, para além dos princípios económicos de concorrência e equilíbrio de mercado, tomam em consideração o valor do activo, entendendo-se como valor o seu preço expectável.

Tendo por base os conceitos de custo, as suas componentes e a identificação da tipologia de obsolescência que poderá estar associada aos activos intangíveis, vejamos o caso particular do *Value-Added Intellectual Coefficient™*, de acordo com a sistematização apresentada por Andriessen (2004).

VALUE-ADDED INTELLECTUAL COEFFICIENT™ – Tal como já referido no ponto 2.4.3.1., o valor acrescentado é apurado pela soma algébrica da margem bruta, deduzida dos gastos de natureza comercial, de natureza geral e administrativa e adicionados gastos laborais ou seja traduz um resultado operacional acrescido dos gastos laborais. Significa isto que neste método, parcialmente baseado no custo⁸², os dispêndios laborais são tratados como um activo (valor do capital humano) e não como um gasto (IBEC, 2003; Pulic, 2002). O capital intelectual é neste método, resultado da desagregação do capital humano e do capital estrutural (valor acrescentado - gastos de natureza comercial, de natureza geral e administrativa). Complementarmente ao capital intelectual, o capital empregue agrega neste método o capital físico (em sentido lato associado aos activos fixos tangíveis) e o capital financeiro. São traduzidos valorizados como o valor contabilístico desses mesmos activos. Do quociente entre as diversas grandezas resulta aquilo que é identificado como os coeficientes de eficiência e que após serem somados algebricamente traduzem o valor acrescentado do capital intelectual. São esses factores de eficiência: 1) A eficiência do capital humano apurada pelo quociente entre o valor acrescentado e o capital humano [ou (Resultado Operacional/Capital Humano) + 1]; 2) A eficiência do capital estrutural dada pelo

⁸² Este método é considerado um método misto pois para além da abordagem baseada no custo também considera a abordagem baseada no rendimento. Mais desenvolvimentos sobre esta última abordagem serão tratados no ponto 4.3. do nosso trabalho.

quociente entre o capital estrutural e o valor acrescentado ou por outro ponto de vista pela comparação do resultado operacional com o valor acrescentado; 3) A eficiência do capital empregue, calculada pela comparação do valor acrescentado com o capital empregue.

4.3. Modelos baseados no preço de mercado

O valor é indicado por esta metodologia⁸³, segundo Cohen (2005), Reilly e Shweih (1999:102), através de duas categorias de procedimentos: a primeira assente numa recolha de dados sobre transacções num mercado activo, seja pela venda ou pelo licenciamento, a segunda pelo acesso às condições desse mercado e que possam influenciar o preço. Trata-se de um processo analítico complexo no qual não são excluídos os conceitos e os fundamentos das abordagens baseadas no custo ou no rendimento.

A aplicação desta abordagem é efectuada através de um processo sistemático que, de acordo com Reilly e Shweih (1999:102-103), é desenvolvido em oito etapas distintas:

- Recolha e selecção de dados sobre o mercado (nesta etapa devem ser tomados em consideração factores como a eficiência do mercado, a oportunidade temporal, a adequação do mercado ao activo intangível específico e a relevância desse mercado. Devem ser analisados nesta fase o tipo de activo intangível, o seu uso, a indústria em que esse activo desempenha a sua função, a data prevista para consumir a transacção).
- Classificação dos dados seleccionados (importa identificar nesta fase se estamos perante dados comparáveis ou se efectivamente se tratam de dados que apenas suportam uma orientação transaccional);
- Verificação dos dados seleccionados (associada à verificação da consistência do mercado, verificação se os múltiplos preços resultam das múltiplas considerações do mercado e se esses preços se referem

⁸³ Esta abordagem só se aplica quando existe um mercado activo para os intangíveis. Estamos conscientes de que, para muitos intangíveis não existe esse mercado pelo que as abordagens a seguir na sua mensuração seria a abordagem baseada no custo ou a abordagem baseada no rendimento,

apenas a situações de venda efectiva, licenciamento ou quaisquer outras transferências);

- Selecção de unidades de medida para comparação (trata-se de traduzir os dados recolhidos em unidades equivalentes como sejam o preço por cliente, por contrato, por subscritor, por linha de código, por marca, por empregado, por patente, por fórmula. Estes exemplos estão associados a uma categorização mais ampla de acordo com as categorias apresentadas no ponto 3.3. e que são fundamentalmente: intangíveis relacionados com clientes, com processamento de dados, com mercados, com capital humano ou com tecnologias);
- Quantificação dos múltiplos⁸⁴ de preços (fase útil mas não necessária que se traduz na procura de um denominador comum ou seja uma alavanca específica para o mercado transaccional e para o activo intangível específico);
- Ajustamentos dos múltiplos de preços (nesta fase procura-se ajustar as diferenças nas condições de mercado bem como atenuar as mudanças sistemáticas resultantes da própria dinâmica de mercado. Resulta daqui um denominador comum ajustado);
- Aplicação de múltiplos de preços (traduz a multiplicação dos preços ajustados pelas unidades que efectivamente traduzem a comparação);
- Reconciliação de valores (esta fase representa a aferição das forças e das fraquezas associadas ou seja da quantidade e da qualidade de todo o processo, da magnitude dos ajustamentos efectuados e da sua importância relativa).

A aplicação do método dos múltiplos pode revelar-se bastante interessante na mensuração dos activos, tal como preconizado por Koller, Goedhardt e Wessels (2005:361). No entanto, a sua eficiência e aderência dependem do cuidado incutido na sua definição.

⁸⁴ O método dos múltiplos ou de avaliação relativa consiste em comparar duas grandezas as quais deverão ser objecto de normalização e standardização de forma a melhor visualizar a sua importância relativa através do conceito de distância euclidiana. Sobre métodos de avaliação e métodos dos múltiplos em particular, ver Koller, Goedhardt e Wessels (2005: Cap.12); Neves (2002), Copeland, Koller e Murrin (2000).

Analisemos de seguida os principais métodos referenciados por Andriessen (2004) e que seguem uma abordagem baseada no mercado:

RÁCIO VALOR DE MERCADO/VALOR CONTABILÍSTICO – Este indicador é talvez dos mais simples e mais mediáticos enquanto indicador de valor de mercado. Referenciado pelos mais diversos autores (Edvinsson e Malone, 1997; Stewart, 1997; Roos *et al.*, 1997; Sveiby, 1997, entre outros). O valor de mercado é o preço mais provável que uma organização ou um activo terá nesse mercado activo. Revela, como já oportunamente referimos, uma limitação – o facto do remanescente entre o valor de mercado e o valor contabilístico ser exclusivamente atribuível aos activos intangíveis. A abordagem por este rácio não é minimamente corroborada por Andriessen (2002) pois refere que a comparação efectuada é desprovida de significado: o valor contabilístico de uma organização traduz o valor reportado, retirando o valor de eventuais acções próprias ou preferenciais, enquanto o valor de mercado traduz o valor percebido dos *cash-flows* futuros. Este argumento é corroborado por Pike, Rylander e Roos (2002) e por Mouritsen *et al.* (2001). Acrescentam porém outros argumentos que nos parecem de grande valia substancial: o facto das duas grandezas em comparação se inter-relacionarem, o facto do valor do capital intelectual ser determinado de forma agregada e por exclusão de partes e não menos importante, o facto do valor contabilístico flutuar em função das alterações nos critérios contabilísticos.

Q DE TOBIN – Este método consiste também na comparação de duas grandezas: o valor do mercado e o custo de reposição (Reilly e Shweih, 1999). Assume particular importância ao nível da decisão de investimento. É um rácio de leitura simples mas do nosso ponto de vista, bastante limitada. Ou seja, se o indicador for inferior a um, um investimento num activo similar não se revela apropriado. A nossa reserva em relação ao indicador, para além dos argumentos enumerados a propósito do método anterior, acrescentamos agora a não existência de quaisquer consensos em torno de uma unidade que seja reveladora de eventuais ganhos ou perdas de eficiência.

CÁLCULO DO VALOR DOS INTANGÍVEIS – Este método assenta no cálculo do valor presente dos resultados líquidos comparando-os com a taxa média do sector relativa

ao retorno dos activos (*ROA – Return On Assets*). O método apresentado por Stewart (1997) é desenvolvido em sete etapas distintas:

- Cálculo dos resultados (antes de impostos) esperados para um período de 3 anos.
- Calcular o valor médio dos intangíveis para um período de 3 anos;
- Calcular o retorno daqueles activos;
- Encontrar a taxa média de retorno dos activos para o mesmo período e para o sector;
- Calcular o excesso de retorno para a organização. Multiplicar o retorno obtido para o sector pelo valor dos intangíveis da organização. Resulta daqui o excesso bruto de retorno, designado pelo autor por prémio;
- Calcular o excesso líquido de retorno o qual resulta da multiplicação do valor apurado anteriormente pela taxa média de imposto sobre o rendimento
- Calcular o valor presente daquele prémio dividindo-o por uma adequada taxa de desconto.

É evidente que a aplicabilidade deste método a activos intangíveis em particular pressupõe a exequibilidade do que fora descrito naquelas sete etapas as quais são, do nosso ponto de vista e na generalidade dos casos, altamente questionáveis. São inúmeras as reservas que se colocam na operacionalidade deste método e que são amplamente referenciadas no âmbito deste tipo de abordagens: por um lado a fiabilidade e exequibilidade da determinação do retorno associado a um activo em particular, por outro a identificação e conhecimento da taxa média de retorno da indústria onde esse recurso poderá estar activo, por fim as dificuldades inerentes à determinação de uma taxa de actualização fidedigna. Estamos por isso perante um método que, do ponto de vista conceptual se pode considerar importante e até deveras relevante em situações específicas, mas que na prática pode revelar-se de fraca exequibilidade. Corroboramos inteiramente dos resultados alcançados por Kujansivu (2008:251-253) a propósito do fosso existente entre os modelos teóricos de mensuração dos intangíveis do capital intelectual e a sua aplicação prática.

4.4. Modelos baseados no rendimento

A base fundamental desta abordagem está na asserção de que o valor de um activo intangível está no valor presente dos rendimentos económicos futuros a ele associados, os quais devem ser geridos pelo seu proprietário ou detentor. Trata-se por isso de uma abordagem totalmente prospectiva para a qual é necessária uma determinada taxa de retorno. Esta taxa de retorno é na verdade, e em conjunto com a estimativa de retorno expectável, o aspecto fundamental porquanto está fortemente imbuída de risco e incerteza (Mard, Hitchner e Hyden, 2007; Cohen, 2005; Reilly e Schweih, 1999).

A valorização de um activo em particular é o objectivo central desta nossa análise. Na opinião daqueles autores, na determinação do rendimento associado a cada um desses activos, não devem ser incluídos quaisquer rendimentos associados a outros activos distintos daquele que está a ser objecto de avaliação nem provenientes de actividades no qual o activo esteja integrado. Não devem ser igualmente aqui integrados, rendimentos associados a activos fixos tangíveis que suportem o activo intangível a não ser que o custo daqueles tenha sido previamente integrado no custo histórico deste. Consideramos que a total separabilidade entre activos fixos tangíveis e os intangíveis que lhe estão associados constitui uma verdadeira falácia na aplicação prática destes pressupostos.

São inúmeros os métodos utilizados na determinação do valor que seguem uma abordagem baseada no rendimento. Uma vez mais, o nosso objectivo não é a discussão sobre as vantagens e limitações de cada um em particular. Consideramos ainda assim relevante efectuar umas breves considerações com vista ao diagnóstico, visualização e projecção da sua amplitude e aplicabilidade. Genericamente, podem ser utilizadas para medir o rendimento bruto, o rendimento operacional líquido, o rendimento líquido antes de impostos, o rendimento líquido depois de impostos, o *cash-flow* operacional, o *cash-flow* líquido, entre outros (Mard, Hitchner e Hyden, 2007; Reilly e Schweih, 1999). Como se pode inferir daqui, a panóplia de medidas é vasta. Privilegiamos no entanto, as medidas baseadas nos *cash-flows* por não estarem influenciadas por grandezas que não originam quaisquer fluxos monetários como sejam as depreciações, amortizações, as provisões e os ajustamentos.

Apresentamos na tabela seguinte uma síntese das principais categorias de métodos que se baseiam na abordagem de rendimento. Estas categorias poderiam ainda ser agrupadas consoante os fluxos associados apresentem um comportamento constante ao longo de determinado período (capitalização directa) ou antes um comportamento não constante e fluírem ao longo de um período discreto de tempo (capitalização composta com base no rendimento).

Tabela 42 – Categorias dos métodos de avaliação baseadas no rendimento

CATEGORIA	PRINCIPAIS ASSERÇÕES
QUANTIFICAÇÃO DO RENDIMENTO INCREMENTAL	Assente na premissa de que o rendimento obtido será sempre superior face à situação hipotética de não deter esse activo. Ou seja, deter um activo intangível implica por esta perspectiva um retorno que justifica a sua propriedade ou utilização.
QUANTIFICAÇÃO DA REDUÇÃO DE CUSTOS	A posse ou o facto de deter um activo intangível traduz-se numa redução dos custos face à hipótese contrária. Este método procura traduzir o custo diferencial associado à decisão de adquirir ou desenvolver internamente o activo intangível.
ESTIMATIVA DE <i>ROYALTIES</i> OU RENDIMENTOS DE LICENÇAS	Corresponde a estimar a quantia que o detentor de um activo intangível teria de pagar a terceiros para adquirir o uso e obter os direitos legais sobre esse activo.
QUANTIFICAÇÃO DO CUSTO DE OPORTUNIDADE DE NÃO DETENÇÃO DO ACTIVO	Traduz o custo de oportunidade de não ter o activo associado aos negócios da organização em termos globais, ou a uma unidade de negócio em particular.
ESTIMATIVA ENQUANTO VALOR RESIDUAL	Consiste em estimar o valor do activo intangível enquanto valor residual do negócio da organização em termos globais ou de uma unidade de negócio específica.

Fonte: Adaptado de Reilly e Schweih (1999:114).

A abordagem baseada nos *cash-flows* é talvez aquela que mais interesse tem revelado nos domínios da mensuração financeira de activos da organização. Claro que, como qualquer modelo teórico enquanto conceptualização que nada mais representa do que analogias de realidades, também apresenta algumas vantagens e desvantagens que não poderiam deixar de ser sublinhadas. A tabela seguinte procura sistematizar os principais argumentos quer a favor quer contra a utilização desta abordagem no objectivo específico de mensurar os activos intangíveis.

Tabela 43 – Vantagens e desvantagens da abordagem baseada no rendimento

VANTAGENS	DESvantagens
ADAPTABILIDADE E FLEXIBILIDADE	CONTÉM ENVIESAMENTOS
MUITO CONHECIDOS E GENERICAMENTE RECONHECIDOS	PERMEÁVEL A ERROS E MANIPULAÇÕES
APLICAÇÃO EM MÚLTIPLOS CONTEXTOS	SUSCEPTÍVEL DE PERMITIR A SOBREALORIZAÇÃO OU SUBVALORIZAÇÃO
UTILIZAÇÃO DO CONTEXTO TRANSACCIONAL POR MÚLTIPLOS AGENTES	NORMALMENTE NÃO É SUJEITA A CONFIRMAÇÃO DE MERCADO
RIGOR E ESTRUTURAÇÃO	NÃO DIFERENCIAÇÃO NA SUA APLICABILIDADE NOS DIVERSOS CONTEXTOS

Fonte: Adaptado de Reilly e Schweih (1999:173-174).

Temos vindo a referir a forte aplicação desta metodologia em detrimento daquelas exclusivamente baseadas no custo ou mesmo no valor de mercado. Porém, tal como as outras abordagens, a aplicação aos activos intangíveis específicos não nos parece tão linear que nos permita qualquer generalização ou mesmo opção por uma delas. Se existem dificuldades intrínsecas na determinação dos parâmetros, também nos parece existir uma excessiva subjectividade na determinação dos rendimentos esperados (tal como reflectido nas desvantagens enumeradas). Provavelmente, o *benchmarking* com o mercado⁸⁵ seria uma forma de ultrapassar alguns enviesamentos decorrentes da introdução de erros, sobreavaliações e outras manipulações.

Terminamos este ponto fazendo referência aos métodos de mensuração dos intangíveis que seguem este tipo de abordagem, tal como identificado em Andriessen (2004:90-91). De referir que o método identificado no ponto precedente como “cálculo do valor dos intangíveis”, tem também aqui a sua aplicabilidade. Na verdade trata-se de um método que comunga das duas abordagens. Por consideramos a supremacia da abordagem pelo mercado sobre a abordagem tratada neste ponto, optámos por enquadrá-la naquele contexto e dar-lhe na altura o desenvolvimento que considerámos mais adequado.

MODELO DE SULLIVAN – A metodologia adoptada por Sullivan (2000) segue claramente uma abordagem baseada no rendimento pois distingue três tipos de fluxos de resultados: resultados provenientes do capital intelectual, resultados provenientes de activos complementares do negócio e resultados com origem no capital estrutural

⁸⁵ Apontamos esta possibilidade como uma vantagem objectiva face aos activos intangíveis para os quais em que não existem mercados.

genérico. Já afirmámos várias vezes e em vários contextos as nossas reservas quanto à separabilidade dos activos já abordada no ponto 3.3. e enunciada por Brockington (1996). Perante as dificuldades, não resolvidas por Sullivan (2000) acerca da separabilidade dos activos, também não nos parece possível a identificação de quaisquer *cash-flows*, directamente conexos com cada uma dessas categorias. Reiteramos a nossa convicção de estarmos perante um método que poderá apresentar boas performances quando aplicado à organização em geral mas, somos cépticos da sua exequibilidade e aplicabilidade na mensuração de activos intangíveis específicos.

QUADRO DE SCORES – Método de natureza retrospectiva e prospectiva que se inicia a partir dos resultados globais da organização. Gu e Lev (2002) calculam para este efeito a média dos resultados obtidos nos últimos 3 anos e dos resultados previstos para um horizonte temporal máximo de 3 anos, procedendo posteriormente à sua normalização. De seguida é calculada a taxa de retorno para os activos tangíveis e para os activos financeiros. Utilizando uma taxa de retorno de 7% para os primeiros e de 4,5% para os segundos bem como os valores correntes desses activos, são calculados os resultados associados a ambas as tipologias de activos. Subtraindo estes valores aos resultados normalizados, obtém-se o resultado associado aos intangíveis da organização (IDE)⁸⁶. De seguida é efectuada a capitalização desse resultado para três períodos de tempo futuros (1 a 5 anos; 5 a 10 anos; >10 anos, assumindo neste caso a perpetuidade dos resultados) utilizando uma taxa de crescimento da economia de 3%. Obtém-se assim o valor atribuído aos activos intangíveis.

A abordagem proposta por Gu e Lev (2001) vem abrir caminho a uma série de indicadores, os quais, segundo estes autores, deveriam ser integrados no relato das organizações pois traduzem de forma mais fiel a verdadeira criação de valor. Apresentamos a título de exemplo indicadores como: IDE/Vendas; IDE/Resultados Operacionais; Intangíveis/Capitais Próprios, entre outros.

⁸⁶ Estes resultados são designados no original por “*Intangible-Driven Earnings*”, que depois de capitalizados traduzem o valor dos activos intangíveis (Gu e Lev, 2002).

OPÇÕES⁸⁷ – Este método é apenas um refinamento da abordagem baseada no rendimento (Van den Berg, 2003) e baseia-se no conceito tradicional de oportunidade de investimento. Não existe uma relação directa com os activos intangíveis embora o quadro conceptual possa ser transposto para esse contexto enquanto versão melhorada da mensuração pelos *cash-flows* descontados.

FACTOR TECNOLÓGICO – Tal como referido na tabela 43, e como o próprio nome indica, trata-se de um método de mensuração de aplicação restrita aos activos intangíveis de base tecnológica. Utiliza a metodologia baseada no valor presente dos *cash-flows* incrementais provenientes da utilização dessa tecnologia num determinado negócio. O método é desenvolvido em duas partes: a primeira correspondente ao cálculo do valor presente dos negócios incrementais, a segunda consiste em estimar um factor tecnológico (entre 0 e 100%)⁸⁸ de acordo com a aproximação do retorno do negócio à tecnologia específica. Esse factor é então multiplicado pelo valor presente identificado na primeira parte, resultando então o valor da tecnologia.

Apresentámos até ao momento as principais abordagens utilizadas na mensuração dos activos, em particular dos activos intangíveis. Estamos conscientes que tem existido alguma supremacia das abordagens baseadas no rendimento embora estejamos também conscientes das suas limitações intrínsecas. O nosso objectivo foi o de identificar um conjunto de metodologias que a literatura tem consagrado e que têm observado os mais diversos desenvolvimentos. Cremos também que a essência dos métodos identificados reside fundamentalmente numa das três abordagens enunciadas ou então são o resultado do efeito conjugado de pelo menos duas delas. Reiteramos novamente a ideia de Jacobsen, Hofman-Bang e Nordby (2005): a de estarmos perante métodos que comungam dos mesmos fundamentos mas que inovam quer pela via conceitual quer pela via da sua profundidade.

⁸⁷ Para desenvolvimentos sobre a aplicação do modelo das opções, ver Bowman e Moskowitz (2001); Gaynor e Bradner (2001); Neil e Hickey (2001); Luerman (1998), entre outros.

⁸⁸ De acordo com Khoury (1998), existe um conjunto de questões às quais é atribuído um sinal “+” ou “-“. Após esta classificação, obtêm-se três níveis de valorização para as tecnologias (Baixo: 0%-30%; Médio: 30%-50%; Alto: 50%-75%).

4.5. Mensuração dos intangíveis: casos particulares

A mensuração dos activos intangíveis, independentemente da abordagem seguida na prossecução desse objectivo, tem sido objecto de vários desenvolvimentos (Jääskeläinen e Lönnquist, 2008; Cavaller e Aubertin, 2008; Fonseca *et al.*, 2004; Canadas, 2003; Rodrigues, 2003; Chan, Kakonishik e Sougiannis, 2003; Abbody e Lev, 2003; Boone e Raman, 2003; Lev e Sougiannis, 2003 e 1996; Brynjolfsson, Hitt e Yang, 2002; Neil e Hickey, 2001; Ferreira, Isidro e Alves, 2001; Canibaño Calvo, Garcia-Ayuso e Sánchez, 1999; Canibaño Calvo *et al.*, 1999; Canibaño Calvo e Sánchez, 1997, entre outros). Teorizamos aqui sobre dois objectivos particulares: o primeiro associado ao melhor entendimento sobre os verdadeiros impulsionadores do valor das diferentes entidades, o segundo associado à melhoria da qualidade do relato económico-financeiro dessas organizações.

Este tópico pretende ilustrar algumas particularizações ao nível dos intangíveis mais consagrados na literatura das quais destacamos desde já os dispêndios em investigação e desenvolvimento, as patentes, as marcas, a propriedade intelectual em geral, as alianças, o *Goodwill*, entre outros. Dedicaremos as próximas páginas à identificação dos principais resultados que têm sido alcançados neste domínio. Estamos conscientes que a importância e reconhecimento dos intangíveis de uma organização depende muito do risco associado⁸⁹, para o qual contribuem igualmente inúmeros factores dos quais destacamos (Erickson e Rothberg, 2008; Mard, Hitchner e Hyden, 2007):

- Nível concorrencial;
- Poder negocial dos clientes;
- Dimensão da organização;
- Capacidade de acesso a financiamento;
- Qualidade da gestão;
- Nível de diversificação;
- Ambiente interno e externo;

⁸⁹ Recordamos o postulado de Erickson e Rothberg (2008) ao associar o desenvolvimento e dinamização dos intangíveis como uma actividade de risco. Não os desenvolver e/ou não os dinamizar pode criar desvantagens competitivas mas não os proteger pode igualmente criar essas desvantagens. Trata-se por isso de uma actividade orientada para a mitigação do risco.

- Tipologia de litígios em que a organização está envolvida;
- Canais de distribuição;
- Idade média da tecnologia utilizada;
- Reputação organizacional.

Começamos por identificar na tabela seguinte alguns desses activos e a abordagem que tem sido seguida na sua mensuração. Facilmente concluímos sobre a importância da abordagem baseada no rendimento face às restantes.

Tabela 44 – Abordagens de mensuração para alguns intangíveis

ACTIVO	ABORDAGEM	
AQUISIÇÃO DE SOFTWARE	CUSTO	Custo de reposição, deduzido da obsolescência.
RECURSOS HUMANOS	CUSTO	Custo de reposição (inclui custos de recrutamento, de formação, de supervisão).
MARCAS	RENDIMENTO	Projectão do retorno associado ao activo
ACORDOS DE NÃO CONCORRÊNCIA	RENDIMENTO	Diferencial de retorno entre um cenário de concorrência e um cenário de não concorrência.
TECNOLOGIAS (SOFTWARE DESENVOLVIDO INTERNAMENTE)	RENDIMENTO	Projectão do resultado líquido em múltiplos períodos.
INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO		
BASES DE DADOS DE CLIENTES	RENDIMENTO	Método do resultado líquido em múltiplos períodos (Asserção principal: comercialização da base de dados ou por aluguer a terceiros).
GOODWILL	VALOR RESIDUAL	Método da agregação ou da desagregação.

Fonte: Adaptado de Mard, Hitchner e Hyden (2007:156).

A abordagem levada a cabo por estes autores teve como objectivo calcular o prémio de risco de uma organização. Foi efectuada através da desagregação do seu capital intelectual e para os recursos identificáveis e separáveis, precedeu-se à sua mensuração adoptando uma das abordagens preconizadas na literatura.

4.5.1. Investigação e desenvolvimento

Os dispêndios em investigação e desenvolvimento (I&D) são talvez o recurso intangível mais mediático e consagrado na literatura⁹⁰ (Leitão, 2006; Chan, Kakonishik e Sougiannis, 2003; Abbody e Lev, 2003; Boone e Raman, 2003; Lev e Sougiannis, 2003 e 1996; Brynjolfsson, Hitt e Yang, 2002; Nel e Hickey, 2001; Ferreira, Isidro e Alves, 2001). Apontamos desde já, razões que se prendem com a sua identificabilidade e separabilidade. É importante recordar que tanto o normativo nacional como internacional contemplam estes dispêndios definindo em cada caso o tratamento contabilístico considerado mais adequado (*v.g.*, reconhecimento dos dispêndios com os sítios da *Internet*). Genericamente, a IAS 38 (IASB, 2004c) e a NCRF 6 (CNC, 2007) apontam para o facto das despesas de investigação deverem ser reconhecidas como gastos no momento em que ocorrem enquanto as despesas de desenvolvimento deverem ser capitalizadas. Aquele reconhecimento imediato como gasto conduzirá certamente a um hiato temporal entre o momento de reconhecimento do gasto e a possível existência do retorno efectivo. O referido hiato é apontado pela generalidade dos autores como indutor de assimetria de informação uma vez que esse retorno não está reflectido no balanço da organização nem tão pouco divulgado no relato financeiro.

Foi com base na asserção identificada no parágrafo anterior que Leitão (2006), Boone e Raman (2003), procuraram testar o impacte da assimetria de informação relacionada com a intensidade dos dispêndios em I&D, nomeadamente sobre a liquidez de mercado dessas organizações. Especificamente, testaram: 1) A associação entre a liquidez de mercado e o nível de dispêndios em I&D; 2) O impacte das flutuações entre a liquidez de mercado e as flutuações na intensidade dos dispêndios em I&D. Concluíram que para organizações intensivas em I&D, existe uma associação negativa entre a liquidez de mercado e o volume dos dispêndios em I&D não reflectidos no balanço da entidade, verificando-se uma forte assimetria de informação (Abbody e Lev, 2003). Significa esta evidência que o imediato reconhecimento como gastos

⁹⁰ Particularizamos neste contexto dois trabalhos sobre I&D (Fonseca *et al.*, 2004) e Ferreira, Isidro e Alves (2001). O primeiro refere-se a uma análise de conteúdo das actividades de I&D ao longo do período 1995-2001. O segundo trata-se de uma análise exploratória na qual foi possível concluir que as empresas portuguesas imputam a custos despesas passíveis de serem capitalizadas como intangíveis à luz da DC 7 (CNC, 1992) mas, apenas em poucos casos existe uma justificação adequada sobre a sua natureza. Não são disponibilizadas informações qualitativas sobre as despesas de I&D, sem que os auditores/revisores tenham modificado os seus relatórios de auditoria/revisão.

daqueles dispêndios se traduz numa diminuição da liquidez de mercado quando não acompanhados de qualquer outra informação no relato financeiro. No entanto, a divulgação de informação acerca da tipologia desses dispêndios e dos retornos esperados, conduzem à minimização da assimetria de informação e melhoram o nível de liquidez do mercado para as organizações intensivas em investigação e desenvolvimento.

Também Gomes, Serra e Ferreira (2006) procuraram evidenciar o grau de adaptação das empresas cotadas na *Euronext* relativamente à adopção da IAS 38. Concluíram as autoras que *“o reconhecimento dos gastos da fase de investigação, dos gastos de constituição/instalação, de formação e de publicidade como custos; a divulgação dos gastos com pesquisa e desenvolvimento reconhecidos como custos no exercício, quando não é possível separar as duas fases, o período de vida útil dos activos intangíveis e ainda a utilização do Método da Reavaliação na avaliação subsequente”* (Gomes, Serra e Ferreira, 2006:43).

Os dispêndios em I&D podem igualmente reflectir-se nos ganhos internos, principalmente em organizações intensivas neste tipo de dispêndios. É neste âmbito que se enquadram as evidências proporcionadas por Aboody e Lev (2003). Concluíram que os ganhos internos são significativamente superiores em organizações intensivas em I&D. Para além disso, ficou igualmente evidenciado que existe uma correlação positiva entre a reacção dos investidores e a divulgação pública de informação acerca dos dispêndios em I&D. Finalmente, corroboram os autores a ideia de que existe manipulação interna por parte dos gestores no que respeita à divulgação pública daquela informação perante o seu impacte nos investidores.

As conclusões de Chan, Lakonishok e Sougiannis (2003), vão no mesmo sentido que as alcançadas pelos desenvolvimentos anteriores. Sublinham o facto do reconhecimento como gasto em vez da capitalização da I&D provocar grandes distorções nas demonstrações financeiras, embora não consigam suportar uma associação directa entre os dispêndios em I&D e o seu possível retorno futuro. Poderá ganhar importância o que está preconizado nos normativos, nacional e internacional, para a sua não capitalização – o facto de não existir evidência de que esses dispêndios venham a gerar benefícios económicos futuros.

Como podemos verificar pelo exposto anteriormente, não estamos perante a aplicação de qualquer método de mensuração do intangível I&D mas tão somente na identificação do seu impacte na mitigação da assimetria de informação. Queremos realçar e sublinhar a importância dada à divulgação de informação, em particular a sua inclusão no relato financeiro de forma a melhorar a relevância e a compreensibilidade da mesma.

Contrariamente ao que foi referido anteriormente, Neil e Hickey (2001) adoptaram uma abordagem baseada no rendimento (em particular o valor das opções na decisão de investimento em I&D) para avaliar a importância das aquisições de propriedade intelectual sob a forma de programas internos de I&D. As evidências proporcionadas por esta abordagem parecem corroborar da ideia de que não é possível garantir a existência de benefícios económicos futuros associados a este tipo de dispêndios. Continuamos por isso no caminho de consolidar a abordagem e entendimento sobre a não capitalização daqueles dispêndios, em particular dos dispêndios de investigação.

As conclusões apresentadas anteriormente apenas são parcialmente corroboradas por Banerjee (2003) ainda que, no nosso entendimento o contexto seja distinto. Assume o autor que os projectos de I&D são normalmente caros para as entidades que os desenvolvem e que no caso particular da indústria farmacêutica, grande parte dos projectos são vendidos ainda na fase de investigação. Não estamos perante a evidência de um verdadeiro retorno futuro por via do aumento da quota de mercado ou por consolidação de eventuais vantagens competitivas para a entidade mas é indiscutível a existência do reconhecimento de um rédito numa vizinhança temporal suficientemente próxima do momento em que efectivamente ocorrem os dispêndios em investigação. Certamente que não estamos perante as distorções apontadas acima por Chan, Lakonishok e Sougiannis (2003) mas pensamos estar perante uma realidade específica, que não se traduz em índices de forte sustentabilidade organizacional.

4.5.2. Propriedade intelectual

A propriedade intelectual constitui um dos grupos mais importantes de intangíveis (Erickson e Rothberg, 2008; Smith e Parr, 2002), representando em parte a tradução objectiva e a concretização dos resultados obtidos na investigação e desenvolvimento. Daí que, a propriedade intelectual não deva, do nosso ponto de vista, ser analisada sem tomar em consideração aquilo que lhe está a montante. Ou seja, afirmar que existe um benefício ou retorno associado a um recurso integrado na categoria da propriedade intelectual significa assumir que esse retorno também é atribuível, ainda que de forma indirecta, à I&D (Chang, Hung e Tsai, 2005). Não é para nós linear a separabilidade entre a I&D e algumas tipologias de propriedade intelectual na medida em que estas são em grande número o resultado daquela.

No seguimento do proposto no capítulo 2 (capital Intelectual) e posteriormente de forma mais concreta no capítulo 3 (intangíveis), propomo-nos agora particularizar alguns tipos de propriedade intelectual, porque estamos conscientes da sua relevância no posicionamento estratégico e financeiro de muitas organizações. Consideramos ainda que a propriedade intelectual integra os recursos intangíveis mais operacionalizáveis, e por isso, capazes de mais facilmente cumprirem os requisitos⁹¹ necessários para o reconhecimento como activos intangíveis por nós identificados na tabela 31.

Na assumpção de que “a *Propriedade Intelectual se refere a Know-how, patentes, copyrights, marcas registadas ou design, segredos comerciais, etc.*” (Chang, Hung e Tsai, 2005:339), particularizemos alguns desses recursos, no intuito de identificar metodologias e critérios que têm suportado a sua medição, ou o seu reconhecimento enquanto verdadeiros impulsionadores de valor.

⁹¹ Consideramos que a fraca aplicação prática dos modelos de mensuração analisados ao longo deste capítulo resulta também do facto dos requisitos apontados para o reconhecimento dos activos intangíveis. Consideramos que os mesmos representam fortes inibidores a esse reconhecimento (v.g., para muitos intangíveis não existe um mercado activo; nem sempre é possível a separabilidade dos efeitos decorrentes dos activos fixos intangíveis a eles associados; não é possível por vezes estabelecer uma ligação directa e linear entre os intangíveis e o retorno económico futuro, entre outros).

4.5.2.1. Copyrights e marcas registadas

Os copyrights, as marcas e as patentes são um tipo de propriedade intelectual que têm um denominador comum: são legalmente protegidos, daí serem objecto de reconhecimento. Esta protecção legal acaba por funcionar, tal como expresso por Reilly e Schweih (1999) como um importante factor de motivação para a inovação. Neste contexto, optámos por tratar em conjunto as marcas e os *copyrights* e dar tratamento diferenciado à mensuração e gestão do *portfólio* de patentes (ponto 4.5.2.1.)

O *copyright* é em si mesmo um conjunto de direitos legalmente protegidos que fluem para o seu detentor⁹² (no nosso âmbito de investigação, não assumimos exclusivamente a figura do autor mas também nos referimos à organização no seio da qual a obra foi criada e desenvolvida⁹³), cobrindo uma variedade de trabalhos criativos e artísticos. Assim, uma organização pode ser detentora de trabalhos desta natureza cujos benefícios económicos futuros (por via da venda ou da transferência, no todo ou em parte) fluam para si de forma directa, o que lhe garante o cumprimento de um dos requisitos para o reconhecimento como activo intangível.

Sobre as categorias de *copyrights*, são diversas as que podemos encontrar na literatura (Reilly e Schweih, 1999; Jassin e Schechter, 1998; Elias, 1996):

- Artísticos: pinturas, esculturas, desenhos, etc.;
- Coreográficos: *ballets*, etc.;
- Dramáticos: peças de teatro, óperas, etc.;
- Literários: livros, manuscritos, jornais, revistas, *spots* publicitários, etc.;
- Musicais: composições, canções líricas, *jingles* publicitários, trabalhos musicais;
- Pictóricos e fotográficos: *cartoons*, fotografias, mapas, impressões, esquemas, quadros, etc.;

⁹² Existe distinção entre direitos de autor e *copyright*. No primeiro caso o objecto é o autor ao qual está associado o direito de personalidade, no segundo o objecto é a obra estando-lhe associado um direito patrimonial. Na essência, no caso do *copyright* existe um direito à cópia ou seja um direito de reprodução.

⁹³ Ver "capital humano" no âmbito dos modelos de capital intelectual apresentados no capítulo 2 desta dissertação.

- Vídeos e material audiovisual: filmes, vídeos de música, programas televisivos, etc.;

Estes elementos não têm de ser obrigatoriamente publicados ou realizados (no entanto as legislações específicas de cada país sobre o assunto estabelecem prazos ao fim dos quais cessam os direitos de autor e de *copyright*⁹⁴) para serem objecto de registo ou seja o momento em que isto acontece pode não coincidir com a sua operacionalidade prática, ainda menos com o horizonte temporal em que flua qualquer benefício para o seu proprietário ou detentor.

A transferência dos direitos de *copyright* é a forma mais usual de comercialização deste recurso, quer seja por cedência ou licenciamento. Na verdade, é esta última a forma mais comum, pois em alguns casos ocorre um verdadeiro espartilhamento desses direitos, limitando-os sob diversos aspectos, nomeadamente geográficos, linguísticos, utilização, entre outros (por exemplo a tradução de um livro ou manual de aplicação geográfica e linguística restrita).

As abordagens utilizadas na mensuração destes intangíveis podem ser quaisquer das três já enumeradas e caracterizadas neste capítulo. A abordagem baseada no custo encontra neste domínio algumas limitações severas pois na verdade apenas se poderá falar em custo de criação, não fazendo sentido a referência a custos de reposição uma vez que o *copyright* em si mesmo adopta uma posição monopolística. A noção de substituição fica então desprovida de qualquer sentido. Por conseguinte, sublinhamos a ideia de que a abordagem baseada no custo nada mais é do que um indicador do valor mínimo desse mesmo *copyright*, atendendo à sua unicidade.

⁹⁴ Em Portugal, a matéria dos direitos de autor e do *copyright* é regulada pelo Código do Direito de autor e dos direitos Conexos, publicado pela Lei 16/2008, de 1 de Abril (esta lei transpõe para a ordem jurídica interna a directiva n.º 2004/48/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril, relativa ao respeito dos direitos de propriedade intelectual, procedendo à terceira alteração ao Código da Propriedade Industrial, à sétima alteração ao Código do direito de Autor e dos Direitos Conexos e à segunda alteração ao Decreto-Lei 332/97, de 27 de Novembro). Por exemplo, em Portugal, o direito de autor caduca 70 anos após a morte do seu criador intelectual mesmo que a obra tenha sido editada postumamente (art. 31º do capítulo IV daquele Código). No caso americano, o “U.S. Copyright Act” criado em 1977 (substituindo o diploma anterior em vigor desde 1909) estabelece como período de protecção o fim da vida do autor acrescido de 50 anos. Nos casos de trabalhos desenvolvidos por empregados numa organização, a protecção legal termina 75 anos após a data da publicação ou 100 anos após a data da sua criação (a que ocorrer primeiro). Os *copyrights* registados antes de 1978 têm um período de protecção de 75 anos. Para aqueles que foram criados antes desta data mas nunca foram publicados ou realizados, cessou a sua protecção legal em 31 de Dezembro de 2002 (Jassin e Schechter, 1998 e Fishman, 1997).

Havendo um mercado activo, a abordagem baseada no mercado poderia revelar-se importante. No entanto, também aqui se aplicam as limitações já enumeradas, principalmente no que se refere à comparabilidade com outros elementos que fazem parte do mesmo mercado. Não nos parece que a procura de adequados “Múltiplos” constitua uma tarefa exequível e aderente ao propósito de mensuração. Todavia, os principais métodos que seguem esta abordagem baseiam-se nas taxas de *royalties* observadas ou nos direitos adquiridos no licenciamento.

A abordagem baseada no rendimento é também, neste âmbito, a mais utilizada pois consiste em projectar o retorno num horizonte temporal que não coincide com o horizonte temporal de protecção legal do *copyright* (aquele período é bem mais reduzido do que este). Aplicam-se aqui as vantagens e as desvantagens já enunciadas quando do tratamento genérico desta problemática.

Relativamente à importância das fontes de informação no processo de mensuração, é claro que as fontes internas assumem uma supremacia relevante quando se trata da utilização de uma abordagem baseada no custo (veja-se a desagregação dos elementos que compõem esse custo). As restantes abordagens, em particular a baseada no mercado, assenta fundamentalmente numa análise externa. A caracterização desse mercado activo e a análise dos seus motores e fraquezas, conduzirão à mensuração por via do preço de mercado, entendendo-se este como o justo valor atribuível ao activo.

As marcas⁹⁵ são, segundo vários autores (Aaker, 2002 e 1991; Chiranjeev e Leuthesser, 2001; Seetharaman, Nadzir e Gunalan, 2001; Smith, 1997), e em sentido lato, nomes e/ou símbolos tais como logótipos, marcas registadas ou design específico que tem como função principal distinguir produtos e/ou serviços de uma organização daqueles que são detidos e/ou comercializados pelos concorrentes. Para o INPI⁹⁶

⁹⁵ Sobre a importância e restrições do licenciamento de marcas no seio da União Europeia, mais desenvolvimentos podem ser encontrados em Leistner (2008) e Klamecki (2008). Em Portugal, consultar o portal do INPI (<http://www.inpi.pt>).

⁹⁶ O Instituto Nacional de Propriedade industrial foi criado em 28 de Julho de 1976 e visava instituir um organismo mais eficaz e eficiente, que privilegiasse a qualidade de serviço público e as parcerias com as empresas, apoiando um esforço competitivo de inovação. Está actualmente sobre a tutela do Ministério da Justiça e rege-se pela sua lei Orgânica (Decreto-lei 132/2007, de 27 de Abril) e pelos seus estatutos (Portaria n.º 523/2007, de 30 de Abril). A sua actividade centra-se na atribuição de protecção de direitos de propriedade industrial, a nível interno e externo, em colaboração com as mais diversas organizações internacionais. Sobre o assunto, ver também o Código da Propriedade Industrial, aprovado pelo Decreto-Lei 36/2003, de 5 de Março.

(2008) uma marca “*é um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas. Se a marca for registada, passa o seu titular a deter um exclusivo que lhe confere o direito de impedir que terceiros utilizem, sem o seu consentimento, sinal igual ou semelhante, em produtos ou serviços idênticos ou afins*”.

Não é nosso propósito dissertar sobre os efeitos psicológicos da adopção de marcas quer interna quer externamente à organização. Porém, assumimos como asserção a veracidade de que constituem importantes impulsionadores de valor e por consequência importantes repositórios de potencial retorno financeiro. Tal como afirma Smith (1997:88): “*um dos efeitos económicos mais óbvios de uma marca registada é o facto de permitir ao proprietário estabelecer um preço para um produto ou um serviço superior àqueles que são praticados para produtos ou serviços similares*”.

Seethamraju (2003) procura evidenciar a importância das marcas na mensuração de uma organização ou, neste contexto, aferir da criação de valor a partir de um tipo específico do capital intelectual de uma organização. Evidenciou por um lado que as marcas são mensuráveis, materiais e relevantes no seio da organização que as detém, em especial no retorno materializado no seu volume de vendas. Por outro lado, concluiu por uma associação positiva entre novas marcas registadas e o incremento no valor de mercado dessas organizações. Refere (Seethamraju, 2003:243) que “[*as empresas devem melhorar os seus relatórios financeiros providenciando divulgações sobre os efeitos das suas marcas nas demonstrações financeiras*”]. As marcas surgem igualmente associadas à criação de valor e de importantes efeitos sinérgicos. Como seria de esperar, é evidenciado neste estudo a relação positiva existente quando da divulgação voluntária sobre a aquisição de marcas registadas e o valor de mercado do adquirente.

A importância das marcas está, tal como a generalidade dos activos intangíveis, para além da sua problemática contabilística relacionada com a sua inclusão no balanço. A discussão centrada nesta hipótese é meramente instrumental pois, tal como referido por Blackett (1993:30), força os investidores, os analistas, os profissionais de contabilidade, a gestão a uma maior focalização nos determinantes do valor. Ainda que os normativos impeçam o reconhecimento no balanço das marcas desenvolvidas

internamente, já constitui um passo de gigante se caminhar para a obrigatoriedade de divulgações acessórias e complementares.

Relativamente à valorização das marcas e *copyrights*, são seguidas fundamentalmente modelos baseados numa abordagem no mercado ou no rendimento uma vez que o seu valor está intrinsecamente indexado ao seu potencial de retorno futuro (Aaker, 2004, 2002 e 1991; Barth, Clement e Foster, 2003; Seethamraju, 2003; Seetharaman, Nadzir e Gunalan, 2001; Gobeli, Mishra e Koenig, 2001; Reilly e Schweih, 1999; Smith, 1997).

4.5.2.2. Patentes

As considerações genéricas que possamos tecer sobre as patentes são as mesmas que as enunciadas para os recursos intangíveis identificados nos pontos anteriores. Importa sublinhar que as patentes são sujeitas a registo próprio⁹⁷, usufruem de protecção legal e, também por isso, são sujeitas a reconhecimento (Cavaller e Aubertin, 2008).

O método divulgado para a mensuração de patentes baseia-se na determinação do retorno proporcionado pelos seus *royalties*. Trata-se de um método de fácil aplicação e segundo Parr (2006:6), representa um bom indicador do valor. Pode ser usado na determinação do valor de uma única invenção ou então para determinar o seu valor relativo em relação ao *portfólio* de patentes. Em linhas gerais, este método assenta nos seguintes *inputs* fundamentais:

⁹⁷ Em Portugal, o organismo responsável pelo registo de patentes é o INPI (ver nota sobre o seu enquadramento jurídico). Este organismo associa os conceitos de "Patente" e "Modelo de Utilidade", considerando-os ambos direitos exclusivos que se obtêm sobre inovações (soluções novas para problemas muito específicos). Trata-se por isso de um contrato entre o Estado e o requerente através do qual este obtém um direito exclusivo de produzir e comercializar uma invenção, tendo como contrapartida a sua divulgação pública. As patentes são obtidas para quaisquer domínios tecnológicos (sobre produtos ou processos), processos novos de obtenção de produtos, substâncias ou composições já conhecidas. Nos modelos de utilidade não é possível proteger invenções que incidam sobre matérias biológicas, sobre substâncias, processos químicos ou farmacêuticos. Pela sua importância referimos aqui o organismo Europeu e o organismo Norte-americano que têm a seu cargo aquela missão. Assim, o registo de patentes na Europa é efectuado no *EPO – European Patent Organisation*. Trata-se de uma organização intergovernamental constituída em 1977 na base da Convenção Europeia sobre Patentes a qual foi assinada em 1973 em Munique. É composta por dois corpos distintos: o *European Patent Office* e o "*Administrative Council*", tendo este poderes de supervisão de todas as actividades. A organização conta actualmente com 34 Estados. Nos Estados Unidos, o registo de patentes é efectuado no *USPTO – United States Patent and Trademark Office*, agência federal do Departamento de Estado Norte-americano.

- Período remanescente de protecção legal da patente: deve ser utilizada a vida útil ou económica da patente se inferior àquela para efeitos de previsão dos proveitos esperados;
- Previsão de proveitos: exclusivamente proveitos associados aos produtos ou aos serviços que utilizam a patente;
- Taxa de *royalties* (por exemplo por comparação com outros acordos de licença ou baseada no custo de invenção da patente);
- Taxa de imposto (necessário pois os *cash-flows* devem ser líquidos de imposto);
- Taxa de desconto: reflecte o risco associado e não apenas o custo do capital.

Em muitos casos, o que existe na prática é uma mera cedência dos direitos de patente (designadas na literatura por “*Patentes sem Protecção*”), não sendo transmitido qualquer *know-how* nem quaisquer segredos comerciais. Porém, em casos particulares, podem estar associados, para além daqueles direitos de patente, a tecnologia associada e que permite a sua comercialização. A mensuração em ambos os casos, pode seguir o mesmo sistema que o descrito anteriormente. Interessa, no entanto, distinguir o valor dos direitos de patente do valor da tecnologia patenteada o qual inclui os direitos de patente e a comercialização dessa tecnologia.

A abordagem anterior é mais uma vez alicerçada no rendimento e na previsão do retorno futuro. Outras dimensões têm sido tomadas em consideração no diagnóstico da importância das patentes para a criação de valor na organização. A título de exemplo, citamos Espina (2003:70) a propósito do seu trabalho no contexto da indústria farmacêutica: [*“no intuito de alcançar o valor económico das patentes, uma forma de propriedade intelectual, focámo-nos em três dimensões que são fundamentais para a criação de valor. A primeira é a contagem de patentes enquanto indicador da capacidade de criar, desenvolver e concluir novas invenções. A segunda, citação de patentes, que reflecte a qualidade dos recursos intangíveis, e finalmente, o espectro tecnológico, que oferece a perspectiva das tecnologias efectivamente cobertas pela descoberta”*].

As diversas formas de propriedade intelectual têm sido encaradas por uns como meros instrumentos legais, por outros como ferramentas fundamentais de negócio. Muitas empresas têm explorado este tipo de activos, encarando-os como potenciais armas competitivas e fonte de inesperados retornos (Rivette e Kline, 2000:54). A gestão da propriedade intelectual tem traduzido em muitos casos a forma como o valor acrescentado tem sido criado.

Estabelecer uma vantagem competitiva baseada na propriedade intelectual leva-nos a identificar alguns factores, que apresentamos de seguida, e que podem permitir às organizações alcançar uma vantagem competitiva segura quer em termos de mercado quer em termos financeiros.

- PROTECÇÃO DE TECNOLOGIAS VITAIS E MODELOS DE NEGÓCIO – trata-se unicamente de seguir uma estratégia de protecção das tecnologias que incute nos produtos e nos serviços uma vantagem competitiva em relação aos restantes concorrentes. A protecção temporalmente limitada a este tipo de tecnologia, requer que as organizações mantenham activa a sua capacidade de inovação e de estabelecimento de novos modelos de negócio, os quais passam cada vez mais pelo estabelecimento de parcerias estratégicas. O aspecto fundamental reside pois no facto dessas organizações protegerem aquilo que maior valor acrescentado representa para o seu negócio, ou seja aquilo que de mais vital existe para a sua sustentabilidade.
- IMPULSIONAR A EFICIÊNCIA DA SUA CAPACIDADE DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO – a intensificação dos esforços de investigação e desenvolvimento podem permitir às organizações a edificação de verdadeiros muros de patentes à volta do produto (*Clustering*) ou dos processos (*Bracketing*), capazes de inibir ou até paralisar a acção dos concorrentes.
- ANTECIPAR AS MUDANÇAS NO MERCADO E NAS TECNOLOGIAS – uma estratégia baseada nas patentes pode ajudar as organizações a antecipar essas mudanças e a responder-lhes com novos produtos e/ou serviços. Ser detentora de propriedade intelectual pode representar para a organização a possibilidade de estabelecer relações privilegiadas

com outras organizações similares ou então estabelecer contratos de licença.

- EXPLORAR AS PATENTES COMO FONTE DE NOVO RETORNO – o aumento dos proveitos com origem no licenciamento dos direitos de patente tem vindo a aumentar significativamente (Rivette e Kline, 2000:59). Este facto expressa claramente o importante papel que as estratégias baseadas na propriedade intelectual em geral representam na performance financeira. Por vezes refere-se que as patentes, uma vez registadas se tornam gradualmente um *Sunk Cost* (custo residual);
- REDUÇÃO DE CUSTOS – uma gestão eficiente deste tipo de activos poderá diagnosticar novas oportunidades de licenciamento, comercialização, e até eventuais alianças. Esta gestão poderá representar para a organização uma economia de custos de manutenção da carteira de patentes;
- ATRACÇÃO DE NOVOS CAPITAIS E INTENSIFICAÇÃO DO VALOR – A propriedade intelectual, quando criativa pode ajudar as organizações a proporcionar uma imagem de lucros potenciais à comunidade financeira em geral e aos investidores em particular. Tal como referido por Lev (2001), as praças financeiras e os normativos contabilísticos ainda estão a despertar para a importância deste tipo de activos, pese embora as múltiplas evidências do seu impacte.

Para finalizar o tópico das patentes, apresentamos uma via possível, ainda que eventualmente incipiente, para a mensuração financeira das patentes (Lopes, 2001:203-204):

- Auditoria e separação das patentes em “Essencias”⁹⁸ e “Não Essenciais”⁹⁹;
- No caso das patentes “Essencias”, identificação da sua contribuição para o valor comercial do produto ou do negócio. Esta contribuição,

⁹⁸ São aquelas que são ou irão ser usadas nos actuais ou futuros produtos e/ou serviços. Determinam o posicionamento estratégico e financeiro da organização em geral e dos produtos/serviços que as utilizam em particular.

⁹⁹ Contrariamente ao referido na nota anterior, são aquelas tecnologias que não são ou não serão usadas na produção de produtos e/ou serviços, apresentando-se por isso como residuais.

monetariamente quantificada, representa por exemplo a percentagem do Valor Acrescentado Líquido do negócio total;

- As patentes consideradas “Não Essenciais” são de mais fácil mensuração uma vez que é expresso numa percentagem das vendas brutas (normalmente 1% a 5%) dos produtos e/ou serviços que utilizam uma tecnologia patenteada ou simplesmente uma percentagem do resultado líquido do negócio.

Como referimos no início deste capítulo, a patentes são uma das faces mais visíveis e talvez “*tangíveis*” dos intangíveis, em particular da propriedade industrial. Pela sua protecção legal e por constituírem um factor vital em muitas indústrias o seu reconhecimento, mensuração e divulgação poderão proporcionar um verdadeiro efeito de alavanca económica-financeira.

4.5.2.3. Outros tipos de propriedade intelectual

Neste ponto efectuaremos apenas breves referências a alguns casos particulares de propriedade intelectual, os quais por terem merecido a atenção de alguns investigadores, poder-se-ão revelar determinantes em sectores de actividade específicos como seja a indústria das tecnologias de informação e comunicação. Referimo-nos ao processamento de dados (sentido lato) e à mensuração de equipas de trabalho afectas a determinado produto, serviço ou projecto.

Tabela 45 – Outros tipos de propriedade intelectual

TIPO	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS
PROCESSAMENTO DE DADOS	Inclui-se aqui o <i>software</i> de computador, documentação técnica, bases de dados automáticas e <i>copyrights</i> relacionados com o <i>software</i> informático. Agrega igualmente o <i>software</i> desenvolvido internamente e/ou <i>software</i> desenvolvido para comercialização.	Reilly e Garland (2001) Symons (1991)
FORÇA DE TRABALHO	O modelo seguido pelos autores agrega duas componentes fundamentais: o custo de aquisição incluindo os custos de recrutamento, formação e outros custos inerentes bem como a projecção de <i>cash-flows</i> em três períodos distintos os quais tomam em consideração os custos de reposição.	Grasenick e Low (2004) King (2001) Smith e Parr (1994)

Ainda que o desenvolvimento interno de *software* possa ser mensurado seguindo qualquer uma das abordagens já enunciadas, aquela que se tem revelado mais aderente do ponto de vista prático é a abordagem baseada no custo (Reilly e Garland, 2001). Não discutimos as razões que suportam a decisão de desenvolvimento interno do *software*, cremos que as mesmas não divergem das principais motivações que suportam o investimento em intangíveis por parte das organizações: razões comerciais (mesmo que esse impacte seja indirecto), razões financeiras, fiscais ou tão simplesmente para adquirir uma posição diferenciada relativamente aos outros operadores no mercado.

Na óptica do proprietário, a mensuração de *software* adquirido externamente pelo custo inclui o preço dispendido na sua aquisição ou o valor pago pelo seu licenciamento, os custos específicos associados à sua modificação para adaptação interna. No caso do seu desenvolvimento interno, utilizando modelos e princípios de engenharia, a mensuração deve tomar em conta os dispêndios imputados nesse processo, incluindo do nosso ponto de vista, alguns custos figurativos¹⁰⁰. Genericamente, são utilizados neste caso, métodos baseados no ciclo de vida das operações que suportaram o desenvolvimento desse *software* como sejam estudos de fiabilidade, planeamento, design do *software*, programação, testes, documentação técnica associada e dispêndios com a sua implementação.

Existem, no entanto, métodos que ao invés de se focalizarem nas actividades associadas ao processo, tomam em conta o número de linhas de código efectivamente produzidas (especial cuidado deve ser tomado nos casos em que estamos perante situações de duplicação de *software* ou nos casos de obsolescência efectiva). Parece-nos que a primeira perspectiva é aquela que mais fiel e ajustada se nos afigura. Informações internas (como sejam informação histórica, que figuram em demonstrações financeiras e orçamentos) e informações externas (publicações, perspectivas de salários praticados na indústria, etc.) desempenham neste contexto um papel primordial na mensuração baseada no custo.

¹⁰⁰ Envolvem a quota-parte da remuneração do capital investido na organização pelos detentores do capital e do prémio de risco decorrente da actividade em que a empresa actual (Caiado, 1997:76).

A mensuração dos recursos humanos afecta a determinado produto, serviço ou projecto assenta nas relações entre a organização e essa mão-de-obra (Grasenick e Low, 2004:277; Smith e Parr, 1994:89). Numa fase primária poderemos referir os custos de estabelecer essa relação, em particular custos de recrutamento e formação. Ou seja, na óptica de Nonaka e Takeuchi (1995), incluiríamos aqui os dispêndios associados aos mecanismos que facilitam os processo de internalização (fase de adaptação ao posto de trabalho ou transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito) e numa segunda fase o processo de externalização (transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito).

Do ponto de vista da mensuração, a abordagem pelo custo parece-nos linear embora inócua do ponto de vista da sua relevância decorrente do desfasamento temporal entre aqueles dispêndios e o retorno associado a esses intangíveis. Na óptica de King (2001:265), a mensuração pela óptica do rendimento parece-lhe o caminho mais promissor, pois agrega no seu modelo tanto os custos incorridos na fase inicial ou mesmo nas fases posteriores, como os *cash-flows* futuros pós-impostos. Esta projecção de fluxos é feita para três períodos distintos, assumindo aqui como período de referência o momento em que poderia ser observada a sua substituição com os custos inerentes a esse processo.

As particularizações efectuadas, tal como já referimos, não se esgotam em si mesmo. É nossa convicção que constituem linhas de investigação autónomas integradas num objectivo mais amplo que é o de identificar o seu contributo efectivo para o valor de uma organização.

4.5.3. Goodwill

O *Goodwill* é talvez uma das temáticas mais complexas e exploradas no âmbito dos intangíveis. Um dos maiores desenvolvimentos evidenciados na literatura sobre a temática pode ser encontrado em Rodrigues (2006 e 2003). Sobre esses desenvolvimentos e pela importância e pertinência que tem no nosso trabalho, citamos esta autora ao referir que: "*impõe-se, decerto, um reconhecimento mais pleno dos activos intangíveis, o que viabilizará uma desagregação do goodwill de acordo com a*

natureza dos seus elementos integrantes. Daí, advirão significativas vantagens, com particular incidência na informação contabilística [consolidada], que resultará necessariamente mais relevante, mais fiável e mais comparável, e, portanto, de maior utilidade para os seus diferentes utilizadores” (Rodrigues, 2006:326; 2003).

O postulado acima catapultou-nos para a importância de duas versões conceptuais para aquele intangível: por um lado uma versão de cariz financeiro que associa o activo à capacidade da organização obter benefícios económicos futuros consubstanciando-se na sobreposição do preço de mercado ao valor contabilístico (abordagem de agregação), por outro uma versão de índole mais contabilística que assume o *Goodwill* como uma consequência natural da existência de activos não reconhecidos nas demonstrações financeiras (óptica da desagregação). Foi esta abordagem que seguimos nesta dissertação tal como evidenciaremos nos capítulos 6 e 7.

No âmbito da teoria da agregação (Wines e Ferguson, 1993; Colley e Volkan, 1988; Falk e Gordon, 1977; Hendriksen, 1974, todos citados por Rodrigues, 2003:241), o *Goodwill* representa um verdadeiro resíduo ou um excesso que traduz um conjunto de activos que não são reflectidos de forma individual, em consequência da sua não identificabilidade e separabilidade (e por isso, impossibilidade de mensuração). Ainda que possamos associar alguma verdade a este postulado, tal não lhe retira a importância da identificação dos elementos impulsionadores que concorrem para esse valor. Para além disso, entendemos que o relato financeiro não se resume às demonstrações financeiras estandardizadas pelos normativos contabilísticos mas tão-somente toda a informação que ao ser divulgada contribui para uma maior clarificação das actividades e enquadramento da organização. Por isso corroboramos na plenitude com as asserções de Tearney (1973) ao defender que o *Goodwill* é constituído por um conjunto de elementos que podem ser identificados mesmo que não integrem as demonstrações financeiras de forma separada.

As opiniões de Arnold *et al.* (1992:84) convergem com as expressas no parágrafo anterior ao referirem que a desagregação representaria uma análise razoável das componentes económicas do *Goodwill*, o que constituiria por isso uma abordagem bastante rica do ponto de vista do seu valor económico. Ainda que não de forma

expressa, deixam antever a importância dessa desagregação no âmbito do relato económico-financeiro.

Brennan (1992), citado por Rodrigues (2003:249) acentua que os activos mais importantes de médio e longo prazo são os intangíveis, incluindo nesta categoria a formação dos recursos humanos, as tecnologias detidas em desenvolvimento, os processos de fabrico e as capacidades específicas de *marketing* e distribuição. Para esta autora: *“uma longa lista de outros intangíveis poderia juntar-se à apresentada por Brennan. São exemplos: gestão particularmente adequada, bons programas de treino e formação profissional, boas relações com investidores e credores, boas relações de trabalho, fortes capacidades de inovação tecnológica, forte relação de fidelidade dos clientes com a empresa, boas relações com clientes, localização estratégica, domínio de mercados, prestígio da empresa, entre tantos outros”*.

No que respeita ao seu reconhecimento e mensuração, os normativos (IASB, FASB, POC e DC) convergem no que respeita ao seu registo inicial ainda que sejam apontadas alternativas quanto à sua mensuração subsequente. Os métodos são na generalidade, ainda que de forma simplista, os seguintes:

- Amortização sistemática durante um período de tempo limitado, afectando essas amortizações, ou não, o resultado do exercício;
- Registo permanente até que seja demonstrada a sua redução de valor através de testes de imparidade;
- Amortização durante um período de vida útil e simultaneamente a avaliação do seu valor para verificar eventuais imparidades;
- Revalorizações, com a possibilidade de reconhecer diminuições extraordinárias desse valor mas sem possibilidade de reversão.

Sublinhemos o que referimos na tabela 39, a propósito da comparação dos normativos IASB e FASB:

- IASB: Não amortizável no âmbito das concentrações de actividades empresariais, mas sujeito a teste de imparidade. Reconhecimento

retirado a intangíveis com vida útil indefinida ao fim de 20 anos e sem quaisquer testes de imparidade realizados.

- FASB: Não amortizável mas sujeito a teste de imparidade numa base anual.

Importa para nós ainda referenciar o que se refere a propósito do *Goodwill* no âmbito do normativo nacional, em particular na DC 12. Como já referimos, estabelece aquele normativo, o enquadramento exclusivamente no âmbito do tratamento contabilístico de concentrações de actividades empresariais. Assim, o *Goodwill* só deve ser relevado quando integrado numa operação de aquisição, ou seja, no âmbito da aplicação do método da compra nas concentrações de actividade empresarial desde que estejamos perante uma actividade continuada. Convém ainda realçar que a sua amortização será efectuada num período de 5 anos a menos que outro período mais extenso possa ser justificado, sem no entanto exceder os 20 anos (DC 1, ponto 3.2.5.).

A adopção por parte da União Europeia do normativo do IASB veio contrastar com o procedimento que vinha a ser seguindo principalmente pelas organizações que já estão obrigadas à adopção do normativo internacional. A convergência preconizada no projecto SNC da responsabilidade da CNC, vem colocar em linha o normativo nacional com aquele que já vinha a ser adoptado no âmbito internacional. Vejamos o estipulado no ponto 11 daquele projecto de normativo:

“11. ... O *trespasse (goodwill)* adquirido numa concentração de actividades empresariais representa um pagamento feito pelo adquirente em antecipação de benefícios económicos futuros de activos, que não sejam capazes de ser individualmente identificados e separadamente reconhecidos. Os benefícios económicos futuros podem resultar de sinergias entre os activos identificáveis adquiridos ou de activos que, individualmente, não se qualificam para reconhecimento nas demonstrações financeiras, mas pelos quais o adquirente está preparado para fazer um pagamento na concentração de actividades empresariais”.

Acrescenta-se no ponto 48 que: “O *trespasse (goodwill)* gerado internamente não deve ser reconhecido como um activo”.

Porém o projecto de NCRF 14¹⁰¹, em particular nos seus pontos 32, 34, 35 e 36, refere que:

“32.A adquirente deve, à data da aquisição:

- a) reconhecer o trespasse (*goodwill*) adquirido numa concentração de actividades empresariais;
- b) inicialmente mensurar esse trespasse (*goodwill*) pelo seu custo, que é o excesso do custo da concentração de actividades empresariais acima do interesse da adquirente no justo valor líquido dos activos, passivos e passivos contingentes identificáveis reconhecido de acordo com o parágrafo 23¹⁰².

33. Após o reconhecimento inicial, a adquirente deve mensurar o trespasse (*goodwill*) adquirido numa concentração de actividades empresariais pelo custo menos qualquer perda por imparidade acumulada.

(...)

35. O trespasse (*goodwill*) adquirido numa concentração de actividades empresariais não deve ser amortizado. Em vez disso, a adquirente deve testá-lo quanto à imparidade anualmente, ou com mais frequência se os acontecimentos ou alterações nas circunstâncias indicarem que pode estar com imparidade, (...)

36. Se o interesse da adquirente no justo valor líquido dos activos, passivos e passivos contingentes identificáveis reconhecidos de acordo com o parágrafo 23 exceder o custo da concentração de actividades empresariais deve:

- a) Reavaliar a identificação e a mensuração dos activos, passivos e passivos contingentes identificáveis da adquirida e a mensuração do custo da concentração; e
- b) Reconhecer imediatamente nos resultados qualquer excesso remanescente após a reavaliação”

¹⁰¹ Esta norma tem como base a IFRS 3 – Concentrações de Actividades Empresariais, adoptada pelo Regulamento (CE) n.º2236/2004, da Comissão de 29 de Dezembro.

¹⁰² Este parágrafo refere-se ao facto de serem imputados, na data de aquisição os justos valores dos activos, passivos e passivos contingentes nessa data desde que seja fielmente mensurável e desde que os benefícios económicos futuros desses elementos patrimoniais fluam efectivamente para a entidade. No caso particular do passivo que não seja contingente, refere-se ao *exfluxo* necessário para liquidar a obrigação. Para mais desenvolvimentos, ver o projecto de NCRF 14.

Numa análise transversal do normativo sobre os intangíveis, é clara a separação entre o *Goodwill*, tratado como já referimos no âmbito restrito das concentrações empresariais, e os restantes intangíveis enquanto elementos discretos de contribuição para um valor agregado. Não obstante a importância daquele elemento intangível enquanto dinamizador de mercado, temos a mais profunda convicção da importância e determinação que a identificação e mensuração dos intangíveis desagregáveis e separáveis representam igualmente na dinamização desses mercados. Esta nossa convicção está igualmente consubstanciada no corolário de que o relato económico-financeiro não se resume à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras de publicação obrigatória por parte das autoridades fiscais ou dos organismos reguladores. Acreditamos que esse relato ultrapassou aquelas fronteiras e que o valor há muito que deixou a esfera financeira para se assumir como um elemento de posicionamento estratégico, alicerce de potenciais pilares de sustentabilidade.

4.5.4. Outros

A existência de um ponto destinado a “*Outros*” assume na generalidade das situações uma natureza residual. Também esta não é excepção pois se por um lado não nos fazia sentido o seu tratamento individualizado, por outro não quisemos enveredar pela opção de os ignorar. Estamos convictos de que a lista não se esgota aqui pois a multiplicidade de realidades organizacionais induz-nos a uma igual multiplicidade de recursos intangíveis. Por os consideramos importantes enquanto impulsionadores de valor, não hesitámos em particularizar o caso das alianças estratégicas e o caso dos dispêndios em publicidade. A eles dedicaremos os próximos parágrafos.

Tabela 46 – Outros intangíveis

TIPO	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	Associação entre organizações de base tecnológica ou comercial com o objectivo de criar valor através da maximização dos efeitos de sinergia associados.	Pana (2003) Koza e Lewin (2000) Das, Sen e Sengupta (1998)
CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS	Dispêndios de natureza comercial de natureza plurianual. São reconhecidos como gastos de acordo com a generalidade do normativo contabilístico.	POC IASB FASB

As alianças estratégicas podem constituir, segundo diversos autores (Pana, 2003; Koza e Lewin, 2000; Das, Sen e Sengupta, 1998) e em diversas circunstâncias, fontes importantes de criação de valor, embora as reacções por parte dos investidores dependam de diversos factores entre os quais a dimensão das organizações envolvidas e as áreas objecto dessas alianças. O potencial para realizar sinergias através da partilha de operações comuns como I&D, produção, distribuição ou vendas tem sido reconhecido como uma fonte de valor onde os efeitos de alavanca são mais notórios. Estes autores referem a respeito das alianças que, a incerteza por parte dos investidores aumenta sempre que são anunciadas alianças ao nível do *marketing*, contrariamente ao que acontece quando as mesmas versam sobre aspectos tecnológicos. A razão para isso pode estar relacionada com os níveis de intangibilidade distintos. A argumentação para tal evidência reside no facto destas últimas parecerem ao investidor mais atractivas quanto aos níveis de retorno futuros. Uma vez que as alianças de base tecnológica (por vezes assentes em tecnologias consubstanciadas em patentes) entre pequenas organizações, que procuram penetrar em novos mercados ou expandir os actuais, e grandes empresas na busca de novas tecnologias, os investidores parecem ver estas alianças como situações de sucesso para ambos os lados. Associamos ao contexto das motivações para estabelecer alianças de índole estratégica, o caso particular do licenciamento de tecnologias: parece existir alguma convergência ao nível das motivações que suportam a decisão das organizações para enveredar por essa via.

Koza e Lewin (2000:148) identificaram, segundo uma lógica de exploração¹⁰³/utilização¹⁰⁴, três tipos de alianças estratégicas: alianças de aprendizagem, alianças de negócio e alianças híbridas. Enquanto as primeiras têm como objectivo reduzir as assimetrias de informação entre as partes envolvidas e visam a criação comum de novo conhecimento, as segundas versam essencialmente sobre objectivos de utilização e não de exploração. Finalmente, as estratégias híbridas são aquelas que têm objectivos fortes tanto ao nível da exploração como da utilização. A procura de oportunidades de capturar valor através de capacidades e activos já existentes e o objectivo de, através de actividades de aprendizagem, criar novo valor, são características fundamentais deste tipo de estratégia. As suas diferenças podem então ser resumidas em cinco dimensões distintas: fidelidade, controlo, capacidade de absorção, horizonte temporal e critérios de sucesso.

O trabalho de Pana (2003) apresenta-nos uma visão interessante sobre a importância da criação de valor através de alianças estratégicas e vem corroborar das asserções já definidas por Das, Sen e Sengupta (1998) e mesmo de Koza e Lewin (2000). As suas evidências vêm no sentido de consolidar a ideia de que as alianças estratégicas de base tecnológica e de não diferenciação (neste caso principalmente em indústrias de elevado poder concorrencial e realizadas em períodos particularmente recessivos) são aquelas que mais impacte têm no valor de mercado dessas organizações. Sublinhamos mais uma vez a importância da intensidade da intangibilidade.

No que se refere à sua mensuração, não existem evidências empíricas que traduzam o valor dessas alianças, muito menos se prevê a sua relevação nas demonstrações financeiras. Atrevemo-nos ainda assim, a defender uma abordagem baseada no rendimento em que o seu valor traduziria o diferencial de retorno entre a sua existência e não sua existência.

Finalmente, uma breve referência à intangibilidade associada às Campanhas Publicitárias ou outras acções de *marketing*. O normativo contabilístico vigente determina o seu reconhecimento como gasto, ainda que de natureza plurianual

¹⁰³ Exploração refere-se à experimentação através de novos activos ou estabelecimento de novas capacidades. Traduz por isso uma forte vertente de inovação.

¹⁰⁴ Refere-se ao aprofundamento das capacidades já existentes de forma a aumentar gradualmente as eficiências das alianças.

embora nos pareça linear que o seu retorno não coincida com o momento em que tais dispêndios ocorrem. Genericamente, parece-nos estarem garantidos os critérios para o reconhecimento como activo intangível (identificabilidade, existência de benefícios económicos futuros e até controlo por parte da entidade, tal como especificado na tabela 31). Por conseguinte, somos da opinião que não existem razões fundamentadas para o seu não reconhecimento como activo intangível, pois em caso de cessarem os benefícios económicos futuros ou não ser possível garantir a sua existência, haveria lugar ao reconhecimento da sua perda por imparidade.

Ao longo dos últimos três capítulos procurámos referir as fronteiras das múltiplas categorizações de intangíveis e as metodologias seguidas na sua identificação e mensuração. O caminho é deveras longo e a perspectiva de algum dia chegar ao fim não se revela claramente definida nem, eventualmente, exequível. Debatemo-nos com múltiplas tipologias e categorizações, maior multiplicidade e diversidade de recursos intangíveis (ou não!). Neste ponto, várias expressões (sem qualquer ordem aparente definida!) orientam o nosso pensamento no que respeita aos intangíveis:

- Identificabilidade;
- Separabilidade;
- Controlo;
- Existência de benefícios económicos futuros;
- Impulsionadores de valor;
- Intensidade da intangibilidade;
- Compreensibilidade e relevância da informação;
- Fontes de sustentabilidade;
- ...

Sublinhamos a asserção de Erickson e Rothberg (2008) acerca do desenvolvimento e dinamização dos intangíveis enquanto actividade baseada no risco. Corroboramos também das premissas de Stankosky (2008) sobre a necessidade de identificar e atribuir nomes aos intangíveis para que os possamos posteriormente reconhecer e mensurar. É nesta convicção e na de que os conhecimentos são verdadeiramente

“*justified true beliefs*¹⁰⁵” que, nos próximos capítulos, procuraremos dar sentido ao que acabámos de referir.

¹⁰⁵ De forma a não desvirtuar a essência da expressão, optámos pela sua não tradução. No entanto, queremos sublinhar que a mesma tem a sua génese na discussão epistemológica da palavra conhecimento (Platão, Descartes, Kant). Para maiores e concisas interpretações e desenvolvimentos sobre esta temática, ver Hospers (1967), Dancy (1985), Hallis (1985), entre outros.

“Whereas the future development of international civil aviation can greatly help to create and preserve friendship and understanding among the nations and peoples of the world, yet its abuse can become a threat to the general security”

Convention on International Civil Aviation (December 7th, 1944)

5. O SECTOR DA AVIAÇÃO CIVIL EM PORTUGAL

5.1. Organismos de regulação da aeronáutica civil

A Convenção relativa à aviação civil internacional¹⁰⁶ foi assinada no dia 7 de Dezembro de 1944 em Chicago e entrou em vigor em 4 de Abril de 1947¹⁰⁷. Estavam representadas na reunião de 1 de Novembro de 1944, cinquenta e duas nações que tinham como objectivo estabelecer um quadro que iria reger a aviação civil mundial. O Conselho da *ICAO – International Civil Aviation Organization*, elaborou e adoptou ao fim de alguns anos dezoito anexos técnicos consagrados a diversos domínios, nomeadamente telecomunicações aeronáuticas, meteorologia, navegabilidade, exploração, protecção do ambiente e segurança. Aplicadas universalmente, estas normas e procedimentos traduzem hoje a uniformidade técnica necessária ao desenvolvimento da ordem e da eficácia da aviação civil internacional. Os seus actuais membros ratificaram a respectiva convenção que contém, como referimos, os fundamentos da legislação técnica internacional no domínio da aviação civil.

Após a assinatura da referida convenção, várias alterações se foram sucedendo, até para prevenir e eliminar todos os actos de intervenção ilícita contra a aviação civil no mundo. Destacamos por exemplo a redacção do Protocolo da Convenção de Montreal de 1971, que tratava da repressão dos actos ilícitos dirigidos contra aeroportos. Este protocolo entrou em vigor em Agosto de 1989. Outras iniciativas dignas de referência têm a ver com mecanismos relacionados com a segurança em particular, com a assistência técnica, material e financeira aos Estados e aos trabalhos relativos à detecção de explosivos (OACI, 1993). Claro que ao longo dos anos, vários foram os desenvolvimentos realizados por esta organização com o objectivo de garantir a segurança da aviação civil internacional.

¹⁰⁶ Ficou igualmente conhecida como a Convenção de Chicago. Nela foi instituída a *OACI – Organisation de la Aviation Civile Internationale*; *ICAO – International Civil Aviation Organization*; *OACI – Organização de Aviação Civil Internacional* (a partir deste ponto, adoptaremos nas referências bibliográficas o acrónimo nelas referenciado).

¹⁰⁷ Ratificada pelo Estado Português em 28 de Abril de 1948.

O sector da aviação civil, pela sua própria natureza, é fortemente marcado pela sua vasta regulamentação nos mais diversos domínios dos quais destacamos: transporte e trabalho aéreo, certificação de operadores¹⁰⁸, licenciamento de operadores, assistência em escala, assistência a passageiros, concorrência, definição de faixas horárias, harmonização de normas técnicas, requisitos de seguros, segurança na aviação civil, sistemas de reservas, seguro de transporte aéreo, entre outras.

Em Portugal, a regulação da aviação civil está atribuída actualmente ao INAC, I.P. – Instituto Nacional de Aviação Civil, I.P.¹⁰⁹, criado pelo Decreto-Lei 145/2007, de 27 de Abril. A alteração na denominação surge no seguimento da antiga denominação (INAC – Instituto Nacional de Aviação Civil, criado em 1998, e publicado no Decreto-Lei 133/98, de 15 de Maio). Para que possamos compreender melhor a história do regulador da aviação civil em Portugal, atentemos na seguinte cronologia:

- **1927:** Integrada na Direcção Geral do Comércio e Indústria do Ministério do Comércio e Comunicações, foi criada a Repartição da Aviação Comercial (Decreto 14534, de 4 de Novembro de 1927). Tinha a seu cargo tudo quanto respeitasse à aviação comercial e às relações com os serviços postais, aduaneiros, militares e demais serviços públicos;
- **1929:** Criação do Conselho Nacional do Ar através do Decreto 16424 de 26 de Janeiro de 1929. Trata-se de um órgão permanente e único de estudo e consulta obrigatória sobre os assuntos respeitantes à aeronáutica nacional com iniciativa para organizar os relatórios que julgar convenientes e adequados para submeter à apreciação do Conselho de Ministros;
- **1944:** No intuito de dotar os serviços de aeronáutica civil de uma orgânica mais adequada e criar condições para fomentar o desenvolvimento da aviação comercial, tanto no que respeita ao estabelecimento de linhas aéreas portuguesas como à ligação com as linhas aéreas internacionais, foi criado junto da Presidência do

¹⁰⁸ Considera-se, neste âmbito, “Operador” a pessoa colectiva que se dedica à operação de aeronaves (alínea r do art.º 2.º) do Decreto-Lei 66/2003, de 7 de Abril).

¹⁰⁹ Decreto-Lei 145/2007 de 27 de Abril que, entre outras atribuições, acrescenta à antiga denominação do INAC as iniciais de Instituto Público. No entanto, por razões de simplificação, manteremos a partir do ponto 5.2. (inclusive), a designação de INAC.

Conselho, em 22 de Setembro deste ano, pelo Decreto-Lei 33.967, o Secretariado da Aeronáutica Civil;

- **1945:** Considerando o Governo por conveniente centralizar os problemas relativos à construção de infra-estruturas civis, foi criado com carácter eventual o Gabinete Técnico dos Aeródromos Civis, para o qual foram transferidas as funções que haviam sido atribuídas à Comissão Administrativa do Aeroporto de Lisboa, art. 2.º do Decreto-Lei 33.520, de 9 de Fevereiro do ano anterior;
- **1946:** Divisão do Ministério das Obras Públicas e Comunicações em dois Ministérios distintos, o das obras Públicas e o das Comunicações. Ficaram a fazer parte do segundo, entre outros, o Secretariado da Aeronáutica Civil e o Gabinete Técnico dos Aeródromos Civis que, pelo mesmo diploma, passaram a constituir a Direcção Geral da Aeronáutica Civil. É de referir que perante os desenvolvimentos da aviação civil no pós-2ª Guerra Mundial, também aquele serviço observa um forte desenvolvimento. Dedicou-se, entre outros, à construção de novos e maiores aeroportos tanto em Portugal Continental como nos territórios de jurisdição portuguesa. O licenciamento do pessoal aeronáutico observa também grandes desenvolvimentos;
- **1947:** Organizada a Direcção Geral da Aeronáutica Civil através do Decreto-Lei 36.319, de 2 de Junho de 1947. Assim, através deste diploma, aquela direcção passou a compreender os Aeroportos e Aeródromos, os Centros de Controlo Regional de Navegação Aérea e o Centro de Coordenação de Busca e Salvamento;
- **1959:** Com o objectivo principal de definir uma política aérea nacional, e coordenar, em plano superior e em todo o território português metropolitano e ultramarino, as actividades da aviação civil e, os assuntos aéreos de interesse civil e militar, foi criado pelo Decreto-Lei n.º42.169, de 2 de Março de 1959, o Conselho Aeronáutico. Integram este Conselho vários Ministros (Defesa Nacional, Finanças, Marinha, Negócios Estrangeiros, Ultramar, Comunicações), o Secretário de Estado da Aeronáutica, o Chefe do Estado-maior da Força Aérea e a Direcção Geral da Aeronáutica Civil;
- **1979:** a evolução da aviação civil vem determinar a reestruturação do sector, orientando-o para dois princípios fundamentais: 1) Separar da

Administração Central o conjunto de serviços que sendo geradores de receitas, possam vir a auto-sustentar-se; 2) Criar uma Direcção-Geral de Aviação Civil com atribuições e meios para assegurar, de modo efectivo, a orientação, regulamentação e fiscalização das actividades do sector. Assim, são publicados os Decreto-Lei 242/79¹¹⁰, de 25 de Julho e o Decreto-Lei 246/79, de 25 de Julho. O primeiro cria a Direcção-Geral da Aviação Civil, o segundo a empresa pública Aeroportos e Navegação Aérea – ANA, EP;

- **1998:** Criado o INAC – Instituto Nacional de Aviação Civil pelo Decreto-Lei 133/98, de 15 de Maio. Este instituto assume as funções da antiga Direcção-Geral da Aviação Civil e tem como finalidade supervisionar, regular e inspeccionar o sector da aviação civil;
- **2007:** Criação do INAC, I.P., Instituto Público integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio (cf. n.º1, do art. 1º do Decreto-lei 145/2007, de 27 de Abril).

A criação do INAC em 1998 visou reforçar a regulação, a supervisão e a inspecção do sector da aviação civil em termos globais, nomeadamente os aeroportos e aeródromos, o transporte aéreo, a navegação aérea e todo o pessoal afecto à prestação de serviços nessas áreas. O reforço das competências atribuídas à Direcção-Geral da Aviação Civil em 1994 continuou, em 1998, com a criação daquele instituto.

Acontece que a complexidade dos problemas da aviação civil internacional, nomeadamente nas suas vertentes técnica, económica, financeira e social, vem reclamar uma maior dinamização de mecanismos de eficácia. A globalização da economia de mercado, da indústria do transporte aéreo e as crescentes preocupações com a segurança de pessoas e bens, determinam a criação de estruturas que possam acompanhar essas exigências. Não podemos esquecer que a própria integração europeia veio trazer novas exigências, muitas em resultado da própria liberalização e da criação do Céu Único Europeu (matéria que será abordada no ponto 5.3.).

¹¹⁰ Este diploma veio a ser revogado em 1994 pelo Decreto-Lei 121/94, de 14 de Maio, o qual veio reforçar e ampliar as competências da Direcção-Geral da Aviação Civil. Tal facto resulta dos fortes desenvolvimentos ocorridos na aviação civil, em particular os efeitos da globalização a nível geral e da livre circulação de pessoas e bens na União Europeia.

Pela sua importância no âmbito desta investigação, transcrevemos de seguida as competências atribuídas ao INAC, I.P. e expressas no art. 15º do Decreto-Lei que legitimou a sua criação:

[“No âmbito dos seus poderes de regulamentação compete ao INAC, I.P., elaborar, nos termos da lei, regulamentos de execução indispensáveis ao exercício das suas atribuições.

Definir mediante regulamento:

- a) Os requisitos e pressupostos técnicos de que depende a concessão das licenças, certificações, autorizações ou as aprovações;
- b) As regras necessárias à aplicação de normas, recomendações e outras disposições emanadas da Organização da Aviação Civil Internacional;
- c) As normas e recomendações de organismos internacionais e comunitários de normalização técnica de que faça parte ou a que esteja associado;

Adoptar regulamentos, no âmbito das suas atribuições:

- d) Relativos a regulação, supervisão, e inspeção e fiscalização de segurança;
- e) Relativos a regulação, supervisão, inspeção e fiscalização das actividades de transporte e trabalho aéreo, de exploração aeroportuária, de navegação aérea, de produção, manutenção, operação de dispositivos de treino artificial, formação de pessoal aeronáutico, operações de voo, entre outras;
- f) Que criem procedimentos relativos ao sistema de cobrança de taxas devidas, nomeadamente, pelos operadores de transporte aéreo.”].

Genericamente, ficam sujeitas à jurisdição do INAC, I.P., as entidades gestoras de aeroportos e aeródromos nacionais, os prestadores de serviços de navegação aérea, com excepção dos prestadores de informação meteorológica (regulados por diploma autónomo¹¹¹), os operadores de transporte aéreo, as entidades prestadores de serviços de apoio ao transporte aéreo, *v.g.*, serviços de *Handling*, entre outras.

De acordo com a ICAO (2004), o processo nacional de regulação comporta três componentes básicas, complementares entre si:

¹¹¹ Serviços da responsabilidade do Instituto de Meteorologia, IP, cuja Lei Orgânica se encontra no Decreto-Lei 157/2007, de 27 de Abril, publicado no DR 82, de 27 de Abril. Os seus estatutos foram publicados na Portaria n.º 555/2007, de 30 de Abril.

- LEGISLATIVA: elaboração e aprovação de diplomas legais, políticas, regras e regulamentos;
- LICENCIAMENTO: garantia, condicionamento, recusa ou suspensão de licenças no âmbito dos serviços de transporte;
- OUTRAS AUTORIZAÇÕES: garantia, condicionamento, recusa ou suspensão de autorizações individuais (v.g., relacionadas com tarifas, voos, etc.).

A primeira componente, a qual agrega a elaboração e aprovação de diplomas legais, depende de Estado para Estado e pode ser mais ou menos restritiva. No entanto, existem casos em que os regulamentos abrangem um conjunto de Estados como é o caso da União Europeia.

A componente de licenciamento surge neste contexto em sentido amplo pois agrega todos os processos de emissão de licenças necessárias para o exercício das actividades no âmbito da aviação civil. Pela natureza eventualmente residual mas conscientes da sua complementaridade, englobamos nas considerações anteriores também a terceira componente.

Acrescentamos também neste âmbito a observância de dois princípios fundamentais: o *Princípio da Civilidade/Cortesia* e o *Princípio da Reciprocidade*. O primeiro refere-se à deferência que deve ser dada por um Estado aos actos de outro Estado. O segundo refere-se à garantia de igual tratamento dada por cada um dos Estados à entidade ou entidades de outro Estado.

O nosso objectivo neste tópico é o de proporcionar uma panorâmica sobre a regulação da aviação civil e proporcionar um enquadramento das competências atribuídas a cada Estado. Assim, alinhados com o espírito do legislador que instituiu as novas atribuições ao regulador da aviação civil em Portugal, reconhecemos a relevância e amplitude dessas novas atribuições. A implementação plena do estipulado nos 18 anexos da *Convenção de Chicago*, a necessidade de implementar a *Convenção do Eurocontrol*¹¹², as regras emergentes do Céu Único Europeu e a criação da *Agência*

¹¹² EUROCONTROL – *The European Organisation for the Safety of Air Navigation*. Criada em 1963, esta organização tem como missão integrar e harmonizar os serviços de navegação aérea, nomeadamente através da criação de um sistema de gestão de tráfego aéreo integrado, quer para fins civis quer militares. São seus objectivos garantir a segurança, a ordem e a fluidez do tráfego na Europa, minimizando os impactes no meio ambiente. Fazem actualmente parte da organização 38 Estados (ver <http://www.eurocontrol.int>).

Europeia para a Segurança da Aviação, são razões fundamentais para que também o Estado Português tenha um regulador forte e interventivo, na garantia da segurança em sentido amplo¹¹³.

Finalmente, referimos que também no aspecto da regulamentação económica se verificaram fortes alterações, resultantes fundamentalmente da evolução dos métodos de comercialização postos em prática pelos operadores aéreos, os sistemas informatizados de reservas, a emissão de bilhetes electrónicos, o acesso a novos canais de distribuição, as alianças transnacionais entre operadores e a proliferação de voos partilhados (em regime de *code-share*). Claro que perante estas profundas transformações, o quadro regulamentar também careceu de alterações. A liberalização e a unificação dos mercados tornaram-se uma realidade, nomeadamente na União Europeia (INAC, 2008; ICAO, 2004).

5.2. A certificação e o licenciamento de operadores

O INAC, nas suas vastas atribuições, estabelecidas pelo decreto-Lei 145/2007, de 27 de Abril, assume no âmbito da sua jurisdição (alíneas c) e d) do art. 4º do Decreto –Lei 145/2007, de 27 de Abril), todos os operadores de transporte aéreo e as entidades prestadoras de serviços de apoio ao transporte aéreo. Assim, no âmbito da nossa investigação e por ser esse o seu objecto principal (como desenvolveremos no capítulo 6), particularizamos desde já as actividades de Transporte Aéreo¹¹⁴, Trabalho Aéreo¹¹⁵ e Assistência em Escala¹¹⁶.

Quaisquer das actividades atrás referidas estão sujeitas a Licenciamento¹¹⁷ e à posse de um Certificado¹¹⁸, tal como definido na alínea a), do art. 15º daquele diploma. Cabe

¹¹³ Chamamos a atenção para a clara distinção entre as designações “*Security*” e “*Safety*” que na língua portuguesa não encontram tradução específica e adequada. Assim, quando nos referimos a segurança no âmbito da aviação civil, englobamos os dois pilares ainda que reconhecamos que a intervenção do regulador esteja centrada fundamentalmente no conceito de “*Safety*”.

¹¹⁴ Especificamos, neste âmbito que, uma operação de transporte aéreo comercial, representa uma operação de aeronave que envolva o transporte de passageiros, carga ou correio efectuada mediante qualquer tipo de remuneração, conforme alínea q, do Decreto-Lei 66/2003, de 7 de Abril.

¹¹⁵ Trabalho aéreo traduz uma operação de aeronave utilizada em serviços especializados, definidos por lei, nomeadamente na agricultura, fotografia aérea, bombardeamento de água e outras soluções, observação e patrulha, busca e salvamento e publicidade aérea, conforme alínea bb) do Decreto-lei 66/2003, de 7 de Abril. Assim, pela alínea q) do Decreto-Lei 66/2003, de 7 de Abril, constitui uma operação de trabalho aéreo, qualquer operação de aeronave utilizada em trabalho aéreo mediante qualquer tipo de remuneração.

¹¹⁶ Referimo-nos a assistência em escala, qualquer dos serviços ou conjunto de serviços descritos no anexo I do Decreto-Lei 275/99, de 25 de Julho, prestados num aeródromo a um utilizador.

¹¹⁷ Desenvolvimentos sobre o licenciamento de operadores podem ser encontrados nos seguintes diplomas: Portaria n.º 129/79, de 22 de Março; Decreto-Lei 19/82 de 28 de Janeiro – Transporte e Trabalho Aéreo; Portaria n.º 302/84, de

ao regulador “*definir, mediante regulamento, os requisitos e pressupostos técnicos de que depende a concessão das licenças, certificações, autorizações ou as aprovações*”.

Por conseguinte:

- O exercício da actividade de transporte aéreo depende da emissão de uma Licença de Transporte Aéreo, e em simultâneo, a Certificação Técnica e a emissão de um *Certificado de Operador Aéreo (COA)*¹¹⁹;
- As entidades que desejem exercer actividade de trabalho aéreo têm de possuir uma Licença de Trabalho Aéreo e, em simultâneo, a Certificação Técnica e a emissão de um *Certificado de Operador de Trabalho Aéreo (COTA)*;
- O acesso à actividade de Assistência em Escala está igualmente sujeito a licenciamento bem como à observância do regular cumprimento dos requisitos obrigatórios do respectivo licenciamento em todos os aeródromos abertos ao tráfego comercial existentes em Portugal.

O processo de atribuição das referidas licenças e certificações encontra-se fortemente regulamentado no sentido de, numa perspectiva de actuação preventiva e participada pelo regulador e pelos regulados, assegurem a eficácia tanto em matérias de segurança operacional como de funcionamento dos mercados. Por isso, estes processos carecem de uma escrupulosa observância do disposto nos regulamentos no intuito da mitigação do risco associado à segurança de passageiros e bens.

Genericamente podemos referir que o licenciamento de um operador traduz fundamentalmente a sua capacidade económica e financeira para o exercício da sua

19 de Maio; Portaria n.º 313/84, de 25 de Maio; Decreto-Lei n.º 169/88, de 14 de Maio; Decreto-Lei 234/89, de 25 de Julho; Portaria n.º 842/89 de 25 de Setembro; Regulamento (CEE) n.º 2407/92, de 23 de Julho; Decreto-Lei 172/93, de 11 de Maio – Trabalho Aéreo; Decreto-Lei 275/99, de 23 de Julho – Assistência em Escala; Regulamento (CE) n.º 2042/2003, de 20 de Novembro, entre outros. Estão previstas, ainda no ano de 2008, alterações regulamentares nesta matéria.

¹¹⁸ Desenvolvimentos sobre a certificação de operadores (atribuição de um COA e/ou COTA) podem ser encontrados nos seguintes diplomas: Portaria n.º 843/89, de 25 de Setembro; Portaria n.º 111/91, de 18 de Março; Portaria n.º 6/91, de 4 de Julho; Portaria n.º 755/92, de 3 de Agosto; Portaria n.º 485/93, de 7 de Maio; Decreto-Lei 66/2003, de 7 de Abril; Decreto-Lei 289/2003, de 14 de Novembro; Regulamento (CE) n.º 32/2003, de 31 de Julho; Regulamento (CE) n.º 474/2006, de 22 de Março; Regulamento (CE) n.º 235/2007, de 5 de Março, entre outros. Tal como referido na nota anterior, estão previstas, ainda no ano de 2008, alterações regulamentares nesta matéria.

¹¹⁹ Licença de Exploração é um documento concedido pelo Estado-membro responsável, concedido a uma empresa, autorizando-a a efectuar transporte aéreo de passageiros, correio e/ou carga, como indicado na licença, a título oneroso (alínea c) do Regulamento CEE n.º 2407/92, do Conselho de 23 de Julho); Certificado de Operador Aéreo (COA) é um documento concedido pelas autoridades competentes de um Estado-membro a uma empresa ou grupo de empresas atestando que o operador em causa possui a competência profissional e a organização necessários para garantir a operação segura das suas aeronaves no que se refere às actividades de aviação especificadas no certificado (al. d) do Regulamento CEE n.º 2407/92, do Conselho de 23 de Julho). O COA só é válido quando associado ao INAC/EASA doc. 14 (Certificado de Aprovação do Sistema de Manutenção).

actividade enquanto a certificação traduz a conformidade do projecto de um serviço com os requisitos de navegabilidade aplicáveis (alínea d) do Decreto-lei 66/2003, de 7 de Abril).

5.2.1. Transporte aéreo

O exercício da actividade de transporte aéreo comercial de passageiros, carga e correio está regulada pelo Regulamento CEE n.º 2407/92, do Conselho de 23 de Julho, estabelecendo-se nele o regime em que são concedidas e mantidas as licenças às transportadoras aéreas estabelecidas na União Europeia. As especificidades decorrentes das diversas modalidades de transporte, em particular Transporte Aéreo Regular e/ou Transporte Aéreo Não Regular, estão enquadradas em diplomas específicos que oportunamente identificaremos.

Como já referimos, o acesso à actividade de transporte aéreo está condicionada à emissão de uma licença de transporte aéreo e, em simultâneo, à certificação técnica e à emissão de um COA. Tal como especificado no n.º 1, do art. 9.º daquele regulamento *“A concessão e a validade, em qualquer momento, de uma licença de exploração dependem da posse de um COA válido que especifique as actividades abrangidas pela licença de exploração e que obedeça aos critérios definidos no regulamento pertinente do Conselho”*.

Genericamente, a atribuição de uma Licença de Exploração está dependente da observância cumulativa de vários pressupostos, dos quais destacamos:

- Existência de um estabelecimento principal (ou sede, caso exista) situada no Estado-membro onde é solicitada a licença;
- Actividade principal seja o transporte aéreo, em exclusivo ou em combinação com quaisquer outras actividades comerciais de exploração de aeronaves ou de reparação e manutenção de aeronaves;
- A empresa tem de continuar propriedade, directamente ou através de participação maioritária, dos Estados-membros ou de nacionais dos

Estados-membros, tendo de ser por isso garantido o controlo efectivo¹²⁰ por esses Estados ou por esses indivíduos;

- Capacidade de cumprir em qualquer momento, as suas obrigações potenciais e efectivas, baseadas em previsões realistas para um período de dois anos a contar do início das operações (consubstanciado no plano de exploração a dois anos);
- Cobertura dos custos fixos e de exploração decorrente das operações que constam do plano de exploração e definidas por um período de 3 meses a contar do início das operações, sem que seja tomado em conta qualquer rendimento gerado por essas operações (consubstanciado no plano de exploração a dois anos);
- Garantias de honorabilidade por parte das pessoas que de forma contínua e efectiva dirijam a empresa;
- Existência de seguro de responsabilidade civil em caso de acidente, nomeadamente no que respeita a passageiros, bagagem, correio, carga e terceiros;
- Existência de pelo menos uma aeronave propriedade da empresa ou através de qualquer contrato de locação.

Caso existam alterações ao identificado nos pontos anteriores ou quaisquer outras decorrentes de alterações de exploração (v.g., exploração de uma nova rota, alteração no número ou tipo de aeronaves, entre outras), o operador deve informar o regulador e este determinará a necessidade de informação adicional, incluindo a reformulação do plano de exploração.

No processo de solicitação de uma nova licença, torna-se obrigatório entregar um conjunto de documentos que suportam as asserções que constam do referido regulamento e que apresentámos sumariamente nos parágrafos precedentes. Ainda assim, descriminamos de seguida os elementos que, em associação com os indicadores conducentes à avaliação da capacidade financeira das transportadoras (tabela 47), fazem parte integrante do processo de licenciamento.

¹²⁰ Controlo efectivo: relação constituída por direitos, contratos ou quaisquer outros meios, que individual ou conjuntamente, e tendo em conta as circunstâncias de facto ou de direito envolvidas, conferem a possibilidade de exercer, directa ou indirectamente, uma influência determinante sobre uma empresa, em especial mediante: a) direito de usufruto sobre a totalidade ou parte dos activos da empresa; b) direitos ou contratos que confirmam uma influência determinante sobre a composição, votação ou decisões dos órgãos da empresa, ou que de outra forma confirmam uma influência determinante sobre a gestão da empresa (alínea g) do Regulamento CEE n.º 2407/92, do Conselho de 23 de Julho).

Os elementos que devem acompanhar o requerimento para atribuição de uma nova licença de operador aéreo são¹²¹:

- Certidão de escritura da constituição da sociedade, de que constem os respectivos estatutos, e no caso de se tratarem de entidades públicas, o diploma que suporta a sua criação e os respectivos estatutos;
- Certidão de eventuais escrituras posteriores, ou seja comprovativos de todas as inscrições em vigor na conservatória;
- Indicação da titularidade e respectivas participações no capital social realizado ou a realizar, que permitam comprovar os requisitos do n.º2 do art. 4.º do regulamento;
- Documento comprovativo da regularização da situação tributária perante o Estado Português;
- Documento comprovativo da regularização da situação contributiva para com a Segurança Social Portuguesa, emitido pelo Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social;
- Certificado do registo criminal do empresário em nome individual ou dos gerentes, administradores ou directores da empresa, comprovando as questões relacionadas com a honorabilidade mencionadas no art. 6.º do regulamento;
- Apólices de seguros de responsabilidade civil em caso de acidente tal como especificado acima e exigido no art. 7.º do regulamento;
- Contratos de locação das aeronaves afectas à exploração da transportadora aérea (art. 8.º do regulamento);
- Estudo de viabilidade comprovativo da capacidade financeira (tabela 47).

¹²¹ De acordo com informação recolhida junto do INAC, são esperadas ainda no decorrer do ano de 2008, alterações neste domínio (a publicar através de regulamento específico).

Tabela 47 – Atribuição de nova licença (garantia de capacidade financeira)

N.º	DESCRIÇÃO
1	As contas de gestão interna mais recentes e, se existirem, as contas aprovadas do exercício financeiro anterior.
2	Um projecto de balanço, incluindo a demonstração dos resultados para os dois anos seguintes.
3	As bases das previsões de proveitos e custos quanto a combustível, tarifas, salários, manutenção, depreciação, flutuações cambiais, taxas de aeroporto, seguros, etc. Previsões de tráfego/receitas.
4	Discriminação das despesas de arranque a realizar no período compreendido entre a apresentação do requerimento e o início da actividade, e uma explicação de como se prevê financiar essas despesas.
5	Pormenores sobre a forma de financiamento existentes ou previstas.
6	Pormenores sobre os accionistas, incluindo nacionalidade e tipo de acções a deter, e os estatutos. Se a transportadora fizer parte de um grupo de empresas, deverão ser fornecidas informações sobre a relação entre elas.
7	Previsão do volume de negócios e planos de financiamento para os dois primeiros anos de actividade.
8	Pormenores sobre o financiamento da aquisição/locação financeira de aeronaves, incluindo, no caso da locação financeira, os termos e condições do contrato.

Fonte: Regulamento CEE n.º2407/92, do Conselho de 23 de Julho – Anexo.

Como facilmente depreendemos do exposto anteriormente, a avaliação da capacidade financeira de uma transportadora aérea revela-se de extrema importância, ainda que possamos estar perante uma análise financeira de contornos tradicionais. A atribuição de uma licença é pois efectuada com base numa discriminação dos pressupostos base incluindo uma fundamentação da possível evolução do mercado, a identificação dos elementos relativos à operacionalidade das aeronaves afectas à exploração, os planos de investimento e financiamento, a identificação dos custos de exploração fixos e variáveis separados por meses e por rotas, a mensuração dos resultados de exploração, a previsão de actividade, o plano de tesouraria integrado e as demonstrações financeiras previsionais.

No caso de se tratar de uma alteração de licença, os elementos que suportam a sua validação não diferem muito dos referidos anteriormente. Apresentá-los-emos ainda assim na tabela seguinte. Genericamente, deverá ser fornecido ao regulador um plano de negócios no qual sejam identificados os custos de exploração fixos e variáveis (seccionados por meses e por rotas), os proveitos de exploração (igualmente seccionados por meses e por rotas), um plano de tesouraria integrado e a identificação dos investimentos projectados e a sua repercussão na estrutura financeira do operador. Logicamente que tudo isto será consubstanciado na elaboração das demonstrações financeiras históricas e previsionais com a clara indicação dos diversos pressupostos de base.

Tabela 48 – Alteração da licença de operador – informações exigidas pelo regulador

N.º	DESCRIÇÃO
1	Se necessário, o balanço mais recente e as contas aprovadas do exercício económico anterior.
2	Pormenores exactos de todas as transformações propostas, como por exemplo, transformação de tipo de serviço, fusão ou aquisição propostas, alterações de capital social, mudanças de accionistas, etc.
3	Projecto de balanço, com a demonstração dos resultados para o ano financeiro em curso, incluindo todas as transformações de estrutura ou actividades propostas que tenham uma incidência significativa nas finanças da empresa.
4	Valores dos custos e ganhos registados e previsões para o futuro quanto a combustível, tarifas, salários, manutenção, depreciação, flutuações cambiais, taxas de aeroporto, seguros, etc. Previsões de tarifas/receitas.
5	Previsão do volume de negócios e planos de financiamento para o ano seguinte, incluindo todas as transformações de estrutura ou actividades propostas que tenham uma incidência significativa nas finanças da empresa.
6	Pormenores sobre o financiamento da aquisição/locação financeira de aeronaves, incluindo neste último caso, os termos e as condições do contrato.

Fonte: Regulamento CEE n.º 2407/92, do Conselho de 23 de Julho (Anexo).

Não obstante os requisitos necessários à emissão/alteração da licença, revela-se fundamental a monitorização da capacidade financeira do operador. Assim, nos termos do art. 22.º do Decreto-Lei 145/2007, de 27 de Abril, devem as organizações licenciadas, certificadas, autorizadas e aprovadas pelo INAC, prestar informações, bem como garantir o acesso a registos e a disponibilização de documentos no integral cumprimento das atribuições consagradas na lei. Assim, devem ser remetidos ao regulador:

“ ...

- a) Os planos de investimento e de desinvestimento a médio prazo bem como as alterações relevantes aos mesmos;
- b) Os orçamentos e planos de actividades, bem como os relatórios e as contas anuais;
- c) ...
- d) ...
- e) No respeitante ao transporte aéreo, os planos de investimento e desenvolvimento da frota são acompanhados da análise económica do previsível impacte sobre os resultados da companhia aérea”.

Pela sua redundância ao nível da informação referida, escusamo-nos a reproduzir o estabelecido no anexo ao Regulamento CEE n.º 2407/92, do Conselho de 23 de Julho. Clarificamos no entanto que de acordo com informação disponibilizada no sítio electrónico do INAC, a monitorização da capacidade financeira é acompanhada da

entrega por parte do operador dos seguintes documentos: 1) Apresentação das contas do ano anterior; 2) Certidão actualizada da Conservatória do Registo Comercial; 3) Relatório e contas do exercício; 4) Declaração modelo 22 do IRC, do respectivo exercício, acompanhada dos mapas anexos; e 5) Breve descrição da actividade desenvolvida no ano em questão, salientando eventuais investimentos e respectivos planos de financiamento.

Uma vez que o objecto principal do nosso trabalho reside na actividade de transporte aéreo, apresentamos nos pontos seguintes alguns aspectos particulares do transporte aéreo regular e do transporte aéreo não regular. No entanto, sublinhamos que o processo de certificação e licenciamento descritos anteriormente permanecem válidos, pese embora o facto de poderem emergir aspectos particulares decorrentes da própria actividade.

5.2.1.1. Transporte aéreo regular

A actividade de transporte aéreo regular está sujeita, como já referimos, a todos os preceitos legais em particular a obtenção de uma licença e de um certificado de operador. A licença atesta fundamentalmente a capacidade económico-financeira para o exercício da actividade. O certificado atesta em linhas gerais a conformidade com as exigências de aeronavegabilidade, nomeadamente a certificação e aprovação de materiais de voo, respectivos meios e serviços de manutenção, aprovação de manuais de operações e das inspecções e verificações apropriadas.

O transporte aéreo regular representa uma *“série de voos comerciais abertos ao público e operados para transporte de passageiros, carga e/ou correio entre dois ou mais pontos, com uma frequência regular conforme com um horário aprovado e devidamente publicitado”* (alínea a) do art. 2.º do Decreto-Lei 234/89, de 25 de Julho). Assim, este tipo de transporte apresenta algumas particularidades, como por exemplo a detenção de faixas horárias por parte do operador (no capítulo seis referir-nos-emos a esta situação como um intangível no âmbito do transporte aéreo regular).

De acordo com o INAC, existem actualmente em Portugal, cerca de seis operadores que efectuam transporte aéreo regular em território exclusivamente português ou entre

Portugal e outros Estados. Referimo-nos aos operadores: Aeronorte – Transporte Aéreos, SA.; Omni – Aviação e Tecnologia, Lda; Portugália – Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, SA.; Sata Air Açores – Soc. Açoreana de Transportes Aéreos, SA.; Sata Internacional – Serviços e Transportes Aéreos, SA. e TAP Air Portugal, SA.¹²².

Assim, o transporte aéreo regular constitui hoje em dia uma parcela importante do comércio do sector da aviação civil, estando-lhe igualmente associados aspectos de responsabilidade social nomeadamente no que se refere à aproximação entre pessoas e nações, tal como preconizado na Convenção de Chicago, assinada em 1944.

5.2.1.2. Transporte aéreo não regular

O transporte aéreo não regular¹²³ é entendido, tal como previsto no art. 1.º do Decreto-Lei n. 19/82, de 28 de Janeiro, como “*quaisquer voos ou série de voos, operados sem sujeição a normas sobre regularidade, continuidade ou frequência, destinados a satisfazer necessidades específicas de transporte de passageiros e respectiva bagagem, de carga ou correio, mediante remuneração ou em execução de um contrato de fretamento, por conta de uma ou mais pessoas, um ou outro respeitantes a toda a capacidade da aeronave*”. Também neste caso, as condições de operacionalidade, estão sujeitos aos requisitos sobre licenciamento e certificação.

É um facto inegável que este tipo de actividade tem vindo a crescer e a afirmar-se em todo o mundo e o caso português não é excepção. É ilustrativo dessa importância, o número de operadores actualmente existentes em Portugal que realizam este tipo de transporte. De acordo com o INAC, em meados de 2008, existem em Portugal cerca de 26 operadores (incluindo os que realizam transporte aéreo regular) com autorização para realizarem voos não regulares. Pela sua relevância neste domínio, referimos apenas alguns: Euroatlantic Airways – Transportes Aéreos, SA.; Hi Fly – Transportes Aéreos, SA.; Masterjet – Aviação Executiva, SA.; Netjets Europe – Transportes Aéreos, SA. e Vinair – Aeroserviços, SA..

¹²² A TAP Portugal, em resultado de uma operação recente de gestão de marca, passou a adoptar a designação de TAP Portugal. Para quaisquer efeitos, é essa a designação que passaremos a adoptar ainda que no seu certificado de operador aéreo continue, por imperativos legais, a figurar a designação original.

¹²³ Genericamente designados e vulgarmente conhecidos e identificados na actividade comercial como voos “*Charter*”.

Conscientes de que as ligações aéreas satisfazem necessidades e preenchem funções cuja importância no contexto político-geográfico de um país são reveladores de padrões de desenvolvimento, o transporte aéreo não regular é hoje o suporte de muitas actividades nomeadamente o turismo e por isso tem merecido a atenção da iniciativa privada. A regulamentação associada a esta actividade resulta pois dessa expansão, conjugada com a progressiva diversificação das necessidades que a incentivaram, bem como com a obrigação de garantir um justo equilíbrio entre os múltiplos interesses ligados a essas actividades de transporte.

Optámos por particularizar este aspecto pelo facto da nossa investigação empírica incidir sobre o transporte aéreo em geral, independentemente da sua regularidade, continuidade ou frequência (retomaremos de forma mais desenvolvida este aspecto nos capítulos 6 e 7 desta dissertação).

5.2.2. Trabalho aéreo

As organizações de Trabalho Aéreo e o pessoal envolvido devem cumprir com os requisitos identificados na tabela seguinte e que estão previstos no Decreto-Lei n.º 172/93, de 11 de Maio e na Portaria n.º 485/93, de 7 de Maio. Recordemos que, de acordo com a alínea bb) do Decreto-Lei 66/2003, de 7 de Abril, “Trabalho Aéreo” é uma *“operação de aeronave utilizada em serviços especializados, definidos por lei, nomeadamente na agricultura, fotografia aérea, bombardeamento de água e outras soluções, observação e patrulha, busca e salvamento e publicidade aérea”*. Estamos por isso, perante uma actividade muito específica e por isso sujeita a critérios e regras de certificação também elas particulares.

Tabela 49 – Requisitos para a certificação de operador de trabalho aéreo

N.º	DESCRIÇÃO
1	Titular de licença de Transporte Aéreo Não Regular, de acordo com o Decreto-Lei 19/82, de 28 de Janeiro.
2	Titular de um seguro de responsabilidade civil, tal como previsto no Decreto-Lei 321/89, de 25 de Setembro, em particular no seu art. 4.º
3	Aptidão técnica para operador de trabalho aéreo, de acordo com o Decreto-Lei 111/91, de 18 de Março e Portaria n.º 485/93, de 7 de Maio.
4	Estrutura orgânica com sector de engenharia, sector de produção e sector de garantia de qualidade.
5	Sistema de qualidade que execute arquivos técnicos, registos de manutenção, verificações e calibrações periódicas.
6	Pessoal técnico com qualificações e especializações necessárias ao âmbito da actividade.
7	Experiência mínima de trabalho no âmbito de actividade conforme indicado na Portaria n.º 485/93, de 7 de Maio.
8	Estrutura de pessoal: Direcção de empresa; Chefia do sector de engenharia; Chefia do sector de produção; Chefia de equipa; Chefia do sector de garantia de qualidade e inspecção da qualidade.

Fonte: INAC (2008a).

Relativamente ao licenciamento da actividade, a mesma está regulada pelo Decreto-Lei 172/93, de 11 de Maio e pelo Decreto-Lei 19/82, de 28 de Janeiro. Assim, o regulador é responsável pela avaliação da capacidade financeira das empresas de Trabalho Aéreo, devendo observar-se o que já foi referido para o caso de transporte aéreo no que respeita à atribuição da licença, à sua eventual alteração e à monitorização da capacidade financeira do operador. Porém, particularizamos abaixo o conteúdo do estudo de viabilidade aquando da atribuição da licença:

- Discriminação dos pressupostos base de índole económica e financeira e fundamentação das perspectivas de evolução de mercado;
- Elementos relativos à operação da(s) aeronave(s);
- Descrição das modalidades de trabalho aéreo a exercer;
- Investimento e financiamento das operações;
- Identificação dos custos fixos e variáveis;
- Identificação dos proveitos de exploração (por meses de actividade e rotas);
- Identificação dos valores unitários de custos e proveitos;
- Indicação do resultado de exploração previsionial;
- Plano de tesouraria integrado;
- Demonstrações financeiras previsionais.

De referir apenas que o estudo de viabilidade referido acima deve abranger pelo menos dois anos. No caso de alteração de licença, o plano de negócios exigido, deve abranger um horizonte temporal de doze meses de actividade.

De acordo com informações do INAC, existem actualmente em Portugal cerca de 18 operadores que possuem certificado de operador de trabalho aéreo, independentemente de exercerem ou não e de forma cumulativa a actividade de transporte aéreo. No entanto, é de referir que se considerarmos o transporte e o trabalho aéreo em conjunto, esta actividade representa aproximadamente 2% do volume global de negócios. Por essa razão e por serem actividades diferenciadas, optámos por excluir da nossa investigação os operadores que apenas realizam actividades de trabalho aéreo, tal como especificado no ponto 5.4.1. do nosso trabalho.

5.2.3. Serviços de assistência em escala

Ninguém duvida de que a assistência em escala ao tráfego aéreo é uma componente essencial e fundamental ao funcionamento aeroportuário e um serviço complementar necessário à indústria do transporte aéreo. O regime de licenciamento deste tipo de actividade está regulado pelo Decreto-Lei 275/99, de 23 de Julho, o qual no seu anexo I identifica os vários tipos de actividade, que aparecem sintetizados na tabela 50.

Tabela 50 – Serviços de assistência em escala

IDENTIFICAÇÃO DO SERVIÇO	DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS INCLUÍDOS
ASSISTÊNCIA ADMINISTRATIVA EM TERRA E SUPERVISÃO	Representação e ligação com as autoridades locais ou qualquer outra entidade; despesas efectuadas por conta do utilizador e o fornecimento de instalações aos seus representantes; controlo do carregamento, das mensagens e das telecomunicações; tratamento, armazenamento e movimentação de cargas e a administração das unidades de carregamento; quaisquer outros serviços de supervisão, durante ou após o voo ou qualquer outro serviço de índole administrativo solicitado pelo utilizador.
ASSISTÊNCIA A PASSAGEIROS	Assistência aos passageiros à partida, à chegada, em trânsito ou em correspondência, nomeadamente o controlo de bilhetes, documentação de viagem, registo de bagagens e o seu transporte até aos pontos de triagem.
ASSISTÊNCIA A BAGAGEM	Tratamento na sala de triagem, a preparação com vista à partida, o carregamento e descarregamento nos sistemas de transporte do avião para a sala de triagem e vice-versa, assim como o transporte da bagagem da sala de triagem até à sala de distribuição.
ASSISTÊNCIA A CARGA E CORREIO	No que respeita à carga para exportação, importação ou em trânsito, este engloba os serviços relacionados com o seu tratamento físico e respectiva documentação, as formalidades aduaneiras bem como quaisquer medidas cautelares acordadas entre as partes ou exigidas pelas circunstâncias. O correio engloba o seu tratamento físico e documental, tanto à chegada como à partida, e quaisquer medidas cautelares acordadas entre as partes ou exigidas pelas circunstâncias.
ASSISTÊNCIA DE OPERAÇÕES NA PISTA	Orientação do avião à chegada e à partida; assistência ao estacionamento do avião e fornecimento dos meios adequados; organização das comunicações entre os serviços de terra e o avião; carregamento e descarregamento do avião (fornecimento de meios, transporte de tripulações, passageiros e carga, entre o avião e a aerogare); assistência à descolagem do avião e fornecimento de meios adequados; a deslocação do avião tanto à chegada como à partida; o transporte, carregamento no avião e o descarregamento do avião de alimentos e bebidas.
ASSISTÊNCIA DE LIMPEZA E SERVIÇO DO AVIÃO	Limpeza interior e exterior do avião, serviço de lavabos e serviço de água; Climatização e aquecimento da cabine, remoção de neve do avião, eliminação de gelo no avião; Acondicionamento da cabine com equipamentos de cabine e o armazenamento dos mesmos.
ASSISTÊNCIA DE COMBUSTÍVEL E ÓLEO	Organização e execução do abastecimento e da retoma de combustível incluindo o seu armazenamento, o controlo da qualidade e da quantidade dos fornecimentos; Abastecimento de óleo e de outros ingredientes líquidos.
ASSISTÊNCIA DE MANUTENÇÃO EM LINHA	Operações regulares, efectuadas antes do voo; operações específicas exigidas pelo utilizador; fornecimento e gestão do material necessário à manutenção e gestão das peças sobresselentes; pedido ou reserva de um local de estacionamento e/ou de um hangar para efectuar a manutenção.
ASSISTÊNCIA DE OPERAÇÕES AÉREAS E GESTÃO DAS TRIPULAÇÕES	Preparação do voo no aeroporto de partida ou em qualquer outro local; assistência em voo, incluindo, caso seja necessário, a alteração da rota do voo; serviços de pós voo; gestão das tripulações.
ASSISTÊNCIA DE TRANSPORTE EM TERRA	Organização e execução do transporte dos passageiros, da tripulação, das bagagens, da carga e do correio entre diferentes aerogares do mesmo aeroporto, excluindo qualquer transporte entre a aeronave e qualquer outro local situado no perímetro do mesmo aeroporto; Todos os transportes especiais solicitados pelo utilizador.
ASSISTÊNCIA DE RESTAURAÇÃO ¹²⁴	Ligação com os fornecedores e a gestão administrativa; armazenamento de alimentos, bebidas e acessórios necessários à sua preparação; limpeza dos acessórios; preparação e entrega do material e dos géneros alimentícios.

Fonte: INAC (2008b) e Anexo I do Decreto-Lei 275/99, de 23 de Julho.

¹²⁴ Vulgarmente referenciada como serviços de "Catering".

Como podemos verificar, existe uma vasta lista de serviços de assistência em escala, cada uma com características particulares, embora todas sob a regulação do INAC. No que respeita ao licenciamento para o acesso às actividades de assistência em escala, o diploma identificado acima especifica claramente os requisitos fundamentais. No entanto, para melhor compreensão da amplitude das actividades de assistência em escala, apresentamos nas tabelas seguintes os elementos que suportam esse licenciamento¹²⁵.

Tabela 51 – Licenciamento da actividade de assistência em escala

N.º	DESCRIÇÃO
1	Certidão da escritura de constituição da sociedade, onde constem os respectivos estatutos ou no caso de uma entidade pública, o diploma legal que o legitima.
2	Eventuais escrituras posteriores de alteração, por ordem cronológica.
3	Certidão actualizada da matrícula na Conservatória do Registo Comercial.
4	Certificados de Registo Criminal do empresário em nome individual ou dos titulares dos órgãos sociais.
5	Certidão emitida pela Direcção Geral dos Impostos comprovando a não existência de dívidas fiscais.
6	Declaração emitida pelo Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social comprovando a não existência de dívidas àquela instituição.
7	Apólice de seguro de responsabilidade civil de acordo com a Portaria n.º 803/99, de 20 de Setembro ou declaração de compromisso sobre a sua contratação antes do início da actividade.
8	Apólice de seguro de acidentes de trabalho ou declaração de compromisso sobre a sua contratação antes do início da actividade.
9	Declaração de compromisso constante do Anexo II do Decreto-Lei 275/99, de 23 de Julho.
10	Descrição detalhada da organização, incluindo organograma e referência detalhada relativa aos quadros de pessoal e respectivos perfis profissionais, bem como dos meios materiais a serem envolvidos na actividade pretendida. Devem ser igualmente entregues ao regulador, comprovativos da qualificação do pessoal afecto à actividade.
11	Manual de Procedimentos de Assistência em Escala relativo aos serviços requeridos.

Fonte: INAC (2008c).

Para além da documentação anterior, e nos casos em que o prestador pretenda exercer a actividade de prestação de assistência em escala a terceiros e/ou de auto-assistência, terá de apresentar também um conjunto de informações de índole económico-financeiro e que especificamos na tabela seguinte.

¹²⁵ De forma a ilustrar a actividade e o processo de licenciamento limitamo-nos a especificar os elementos de natureza económica e financeira que devem ser apresentados pelas entidades que estejam estabelecidas e com sede em Portugal. Nos casos em que as entidades tenham a sua sede na União Europeia e possuam um representante em Portugal, é necessário fornecer outro tipo de informação, mas que pela sua natureza e especificidade não considerámos relevante a sua identificação.

Tabela 52 – Informação económica e financeira

N.º	DESCRIÇÃO
1	Balanço analítico para os anos N-2 e N-1.
2	Demonstração dos resultados por natureza para os anos N-2 e N-1.
3	Demonstração dos resultados por funções para os anos N-2 e N-1.
4	Declaração Modelo 22 do IRC para os anos N-2 e N-1.
5	Relatório e contas para os anos N-2 e N-1.
6	Balanço previsional para os anos N, N+1 e N+2.
7	Demonstração dos resultados previsional para os anos N, N+1 e N+2.
8	Demonstração dos resultados para a actividade de <i>Handling</i> para os anos N, N+1 e N+2, com a desagregação de todos os custos e proveitos.

Fonte: INAC (2008c).

Os elementos referidos na tabela anterior são, na sua generalidade documentos de prestação de contas de forma agregada, pese embora a desagregação de custos e de proveitos necessária para a actividade de *Handling*. De forma a melhor suportar o processo de licenciamento, o regulador exige que sejam prestadas informações adicionais conducentes a uma maior compreensibilidade do plano de negócios apresentado. Incluem-se nesses elementos:

- Prazos médios de recebimentos e de pagamentos;
- Investimentos realizados nos anos N-1, N, N+1 e N+2;
- Empréstimos obtidos nos exercícios referidos no ponto anterior;
- Número de funcionários no ano corrente e no ano precedente;
- Discriminação das razões justificativas das principais alterações esperadas nos três anos previsionais nas rubricas de imobilizado líquido, existências, dívidas de terceiros de curto prazo, custos diferidos, dívidas a terceiros de médio e longo prazo e dívidas a terceiros de curto prazo.

Nos casos em que a assistência seja realizada a terceiros, para além dos elementos anteriores devem ser fornecidos também informações sobre o número de voos a assistir num horizonte temporal de três anos, incluindo as razões justificativas de eventuais flutuações, os preços a praticar no mesmo horizonte temporal (incluindo razões para eventuais flutuações), principais clientes e respectivo volume de negócios e eventuais razões para quaisquer flutuações que venham a acorrer na estrutura de custos operacionais.

Tal como para actividades de transporte aéreo e trabalho aéreo, também na assistência em escala, é efectuada por parte do regulador a monitorização da capacidade económica e financeira das respectivas entidades.

Abordámos neste ponto os aspectos fundamentais da certificação e licenciamento de três actividades estruturantes da aviação civil. Importa sublinhar a importância que os documentos de prestação de contas (quer históricos quer previsionais) desempenham neste processo.

Pela análise efectuada dos diversos regulamentos, em particular os que suportam o licenciamento, não encontramos qualquer referência directa à importância que os activos intangíveis desempenham em todos estes processos. Porém, a própria actividade deixa antever a existência de inúmeros recursos que pela sua intangibilidade, podem constituir fortes impulsionadores de valor na prossecução dos objectivos gerais determinados pela OACI. Ao longo do nosso trabalho procuraremos identificar no contexto da aviação civil recursos intangíveis que possam consolidar os modelos de capital intelectual que identificámos e desenvolvemos no capítulo 3 (Jacobsen *et al*, 2005; Saint-Onge e Armstrong, 2004; Nahapiet e Ghoshal, 1998; Edvinsson e Malone, 1997; Roos *et al.*, 1997; Edvinsson e Sullivan, 1996). Esses recursos intangíveis poderão assumir grande relevância nesses modelos de capital intelectual (*v.g.*, capital humano, capital estrutural, capital relacional, etc.) e nesse sentido determinantes do posicionamento estratégico e financeiro dos operadores aéreos.

5.3. O desafio do Céu Único Europeu

O Céu Único Europeu é um programa que foi lançado em 20 de Abril de 2004 e que tem como objectivo organizar o espaço aéreo europeu de forma mais racional. Traduz-se, do ponto de vista prático, no aumento da sua capacidade de acomodação de voos ao mesmo tempo assegurando, simultaneamente, níveis mais elevados de segurança operacional.

Pensamos que esta iniciativa constituiu um novo desafio para os operadores num mercado já liberalizado que se traduz em reestruturações, alianças e políticas de inovação crescentes conducentes à melhoria do serviço e conseqüente aumento do retorno financeiro e consolidação do posicionamento estratégico.

O programa em causa foi marcado pela publicação de vários regulamentos¹²⁶ do Conselho Europeu e da Comissão, estando previsto ser operacionalizado em três fases distintas: 1) Preparação de regras de execução e de monitorização do processo; 2) Elaboração de leis e regulamentos nacionais, transposição de directivas ou complemento dos regulamentos já existentes; e 3) Concretização dessas regras, com adaptação dos processos operacionais e de supervisão. Esta última fase trará certamente alterações na certificação e licenciamento dos prestadores de navegação aérea.

Claro que a reorganização do espaço aéreo na Europa, mais do que uma ameaça para os operadores, pode representar a oportunidade de conquistarem novos segmentos de mercado e/ou novos mercados. Esse cenário requer, no entanto, que os operadores se afirmem através de recursos que lhes potenciam um retorno sustentável, em escrupuloso cumprimento das regras impostas pelos diversos reguladores da aviação civil.

Na asserção de que os recursos intangíveis constituem um dos principais pilares do valor nas organizações (tal como referido nos primeiros capítulos desta investigação), dedicaremos os próximos capítulos à elaboração de um diagnóstico junto dos operadores de transporte aéreo portugueses (transporte aéreo regular e não regular) sobre a percepção da importância desses intangíveis para o seu posicionamento estratégico e financeiro e sobre a importância da sua inclusão nos relatos financeiros conducente à melhoria das características qualitativas das demonstrações financeiras¹²⁷. Procuraremos por isso identificar impulsionadores de valor, capazes de dotar os nossos operadores aéreos de vantagens competitivas que lhes permitam

¹²⁶ Sobre o Céu Único Europeu existem vários regulamentos que consolidam a estratégia associada a este programa: Regulamento (CE) n.º 549/2004, de 10 de Março (Regulamento - quadro); Regulamento (CE) n.º 550/2004, de 10 de Março (Regulamento de Prestação de Serviços); Regulamento (CE) n.º 551/2004, de 10 de Março (Regulamento do Espaço Aéreo); Regulamento (CE) n.º 552/2004, de 10 de Março (Regulamento da interoperabilidade). Informações sobre o Céu Único Europeu podem ser encontrados por exemplo no sítio da Internet da Agência Europeia para a Segurança da Aviação (<http://www.easa.eu.int>).

¹²⁷ Projecto de SNC - Estrutura conceptual (§§ 24 a 46) da CNC: as características qualitativas são atributos que tornam a informação proporcionada nas demonstrações financeiras útil aos utentes. As quatro principais características são a compreensibilidade, a relevância, a fiabilidade e a comparabilidade.

garantir elevados níveis de sustentabilidade e aproveitar as sinergias decorrentes da operacionalização do Céu Único Europeu.

5.4. A população

A população representa o conjunto de todos os elementos cujas características queremos estudar (Barañano, 2004:85) e compreende todos os elementos (pessoas, grupos, objectos), que partilham características comuns, as quais são definidas pelos critérios intrínsecos do próprio estudo (Fortin, 2003:41). Representa o conjunto total de casos sobre os quais pretendemos retirar conclusões (Hill e Hill, 2008:41). No nosso caso concreto, a população alvo¹²⁸ é o sector do Aviação Civil em Portugal, em particular nas actividades de transporte e de trabalho aéreo¹²⁹.

Num projecto de investigação, torna-se normalmente necessário estabelecer um marco temporal face à volatilidade que a população em estudo pode observar. O caso da aviação civil não é excepção e por isso resolvemos efectuar esse corte temporal em 31 de Dezembro de 2006, considerando na população alvo todos os operadores que tivessem “*Certificado de Operador*” válido nessa mesma data (apêndice C). Este pressuposto, não permitiu incluir na população alvo os casos de processos de 1º licenciamento que se encontravam em curso no INAC. Encontravam-se nestas condições e naquela data, os seguintes processos para potenciais operadores:

- **Processos em curso de 1º Licenciamento para Transporte Aéreo:** Aerovip; Air Nimbus e Lusitânia Airways.
- **Processos em curso de 1º Licenciamento para Trabalho Aéreo:** Sky Zone e Orbital.

Em 31 de Dezembro de 2006, possuíam certificado válido os seguintes operadores:

¹²⁸ De acordo com Fortin (2003:41) população alvo é aquela que o investigador quer estudar e para a qual deseja fazer generalizações. População acessível é a porção da população alvo que está ao alcance do investigador e que por isso poderá ser limitada a uma região.

¹²⁹ Designação em sentido lato, por oposição às actividades realizadas exclusivamente em terra. Estas, englobam todas as actividades aeroportuárias incluindo a assistência em escala, a gestão de infraestruturas aeroportuárias e a navegação aérea.

Tabela 53 – Operadores certificados em 31/12/2006

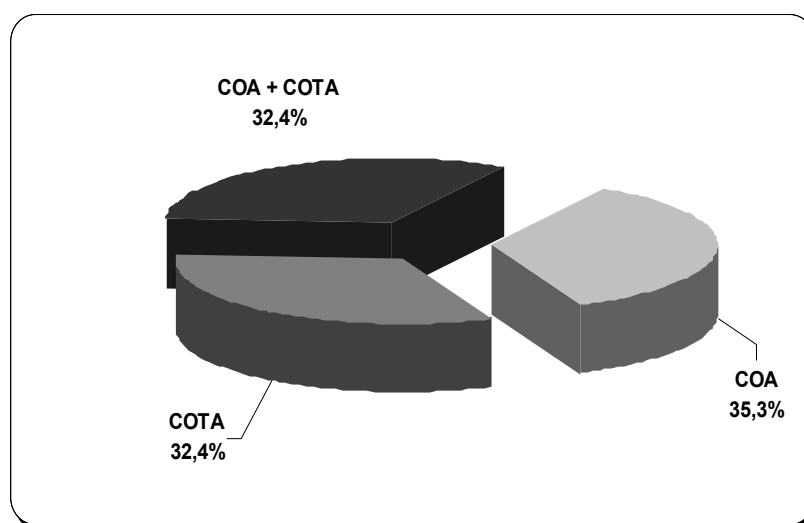
OPERADOR	COA	COTA
AEROALGARVE – SERVIÇOS AÉREOS, LDA		
AERONORTE – TRANSPORTES AÉREOS, SA.		
AEROPILOTO – SOC. EXPLORADORA DE SERVIÇOS AÉREOS, LDA		
AEROPLANO – PLANEAMENTO, EXPLORAÇÃO E MANUTENÇÃO DE AERONAVES		
AERO VILAMOURA – TRANSPORTES AÉREOS E SERVIÇOS, LDA		
AEROVIP – COMPANHIA DE TRANSPORTES E SERVIÇOS AÉREOS, LDA		
AGROAR – TRABALHOS AÉREOS, LDA		
AGRO-MONTIAR -SOC. DE SERVIÇOS AÉREOS PARA AGR. E FOGOS, LDA		
AIR JETSUL – SOCIEDADE DE MEIOS AÉREOS, LDA		
ATA – AEROCONDOR TRANSPORTES AÉREOS, SA.		
AVITRATA – SOCIEDADE DE TRATAMENTOS FITOSSANITÁRIOS AÉREOS, LDA		
ERFOTO – FOTOGRAFIA AÉREA, LDA		
EUROATLANTIC AIRWAYS – TRANSPORTES AÉREOS, SA.		
HELIATLANTIS – TURISMO EM HELICÓPTEROS, LDA		
HELIÁVIA – TRANSPORTE AÉREO, LDA		
HELIBRAVO – AVIAÇÃO, LDA		
HELIPORTUGAL – TRABALHOS E TRANSPORTE AÉREO, REP., IMP. E EXP., LDA		
HELITOURS – TRANSPORTES AÉREOS, LDA		
HELISUL – SOCIEDADE DE MEIOS AÉREOS, LDA		
HI FLY - TRANSPORTES AEREOS, SA.		
HTA – HELICÓPTEROS - OP. ACTIVIDADES E SERVIÇO AÉREO, LDA		
IMAER PORTUGAL – TÉC. DE FOT. E DETECÇÃO REMOTA, LDA		
LUZAIR – TRANSPORTES AÉREOS, SA.		
MASTERJET – AVIAÇÃO EXECUTIVA, SA		
NETJETS EUROPE - TRANSPORTES AEREOS, SA.		
NORTÁVIA – TRANSPORTES AÉREOS, SA.		
OMNI – AVIAÇÃO E TECNOLOGIA, LDA		
PORTUGÁLIA – COMPANHIA PORTUGUESA DE TRANSPORTES AÉREOS, SA.		
PUBLIVOO – PUBLICIDADE E IMAGENS AÉREAS, LDA		
SATA AIR AÇORES – SOC. AÇOREANA DE TRANSPORTES AÉREOS, SA.		
SATA INTERNACIONAL – SERVIÇOS E TRANSPORTES AÉREOS, SA.		
TAP PORTUGAL, SA.		
VINAIR – AEROSERVIÇOS, SA		
WHITE – AIRWAYS, SA		

Fonte: INAC (2007).

Relativamente ao operador *Hi Fly – Transportes Aéreos, SA.*, importa referir que o mesmo iniciou a sua actividade apenas em Abril de 2006 no seguimento da extinção, em 2005, do operador *Air Luxor, SA.*, o qual pertencia ao mesmo grupo económico. Para além disso, segundo informações obtidas, aquele operador não se encontra a voar em território português.

Pela análise da tabela, concluímos que a população alvo é constituída por 34 operadores dos quais 12 estão certificados exclusivamente para transporte aéreo (seja ele regular ou não regular), 11 certificados apenas para a actividade de trabalho aéreo e os restantes 11 possuem certificado tanto de transporte aéreo como de trabalho aéreo. Significa que no limite poderemos ter 23 operadores a realizar transporte aéreo e 22 a realizar actividades de trabalho aéreo.

Gráfico 1 – Tipo de certificação



COA – Certificado de Operador Aéreo; COTA – Certificado de Operador de Trabalho Aéreo

Fonte: INAC (2007).

Existe um equilíbrio entre o número de operadores certificados para transporte aéreo e operadores certificados para trabalho aéreo. No entanto, verifica-se um forte desequilíbrio se consideramos o seu volume de facturação. É essa evidência que apresentamos nos gráficos 2 e 3.

Ilustramos na tabela seguinte a importância relativa de cada operador atendendo ao seu volume de facturação no exercício económico de 2005 (aquele que sustenta o certificado emitido pelo INAC e que se encontrava válido em 31 de Dezembro de 2006).

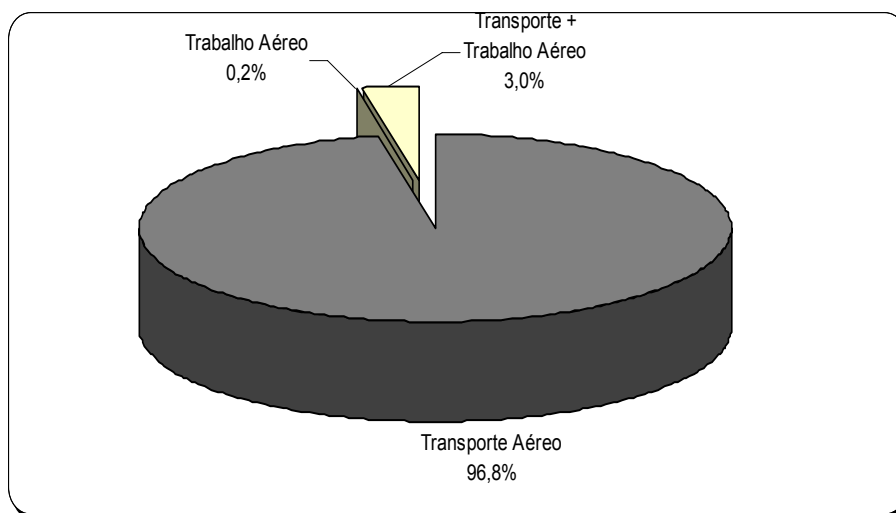
Tabela 54 – Dimensão do operador por volume de facturação

OPERADOR	%
AEROALGARVE – SERVIÇOS AÉREOS, LDA	0,003
AERONORTE – TRANSPORTES AÉREOS, SA	0,174
AEROPILOTO – SOC. EXPLORADORA DE SERVIÇOS AÉREOS, LDA	0,021
AEROPLANO – PLANEAMENTO, EXPLORAÇÃO E MANUTENÇÃO DE AERONAVES	0,006
AERO VILAMOURA – TRANSPORTES AÉREO E SERVIÇOS, LDA	0,001
AEROVIP – COMPANHIA DE TRANSPORTES E SERVIÇOS AÉREOS, LDA	0,007
AGROAR – TRABALHOS AÉREOS, LDA	0,048
AGRO-MONTIAR – SOC. DE SERVIÇOS AÉREOS PARA AGR. E FOGOS, LDA	0,005
AIR JETSUL – SOCIEDADE DE MEIOS AÉREOS, LDA	0,060
ATA – AEROCONDOR TRANSPORTES AÉREOS, SA	0,067
AVITRATA – SOCIEDADE DE TRATAMENTOS FITOSSANITÁRIOS AÉREOS, LDA	0,052
ÉR FOTO – FOTOGRAFIA AÉREA, LDA	0,051
EUROATLANTIC AIRWAYS – TRANSPORTES AÉREOS, SA	5,296
HELIATLANTIS – TURISMO EM HELICÓPTEROS, LDA	0,019
HELIÁVIA – TRANSPORTE AÉREO, LDA	0,381
HELIBRAVO – AVIAÇÃO, LDA	0,781
HELIPORTUGAL – TRABALHOS E TRANSPORTE AÉREO, REP., IMP. E EXP., LDA	0,376
HELITOURS – TRANSPORTES AÉREOS, LDA	0,014
HELISUL – SOCIEDADE DE MEIOS AÉREOS, LDA	0,241
HTA – HELICÓPTEROS - OP. ACTIVIDADES E SERVIÇO AÉREO, LDA	0,076
IMAER PORTUGAL – TÉC. DE FOT. E DETECÇÃO REMOTA, LDA	0,011
LUZAIR – TRANSPORTES AÉREOS, SA	0,687
MASTERJET – AVIAÇÃO EXECUTIVA, SA	0,325
NETJETS EUROPE - TRANSPORTES AEREOS, SA	10,177
NORTÁVIA – TRANSPORTES AÉREOS, SA	0,039
OMNI – AVIAÇÃO E TECNOLOGIA, LDA	0,806
PORTUGÁLIA – COMPANHIA PORTUGUESA DE TRANSPORTES AÉREOS, SA	7,149
PUBLIVOO – PUBLICIDADE E IMAGENS AÉREAS, LDA	0,002
SATA AIR AÇORES – SOC. AÇOREANA DE TRANSPORTES AÉREOS, SA	1,839
SATA INTERNACIONAL – SERVIÇOS E TRANSPORTES AÉREOS, SA	6,094
TAP PORTUGAL, SA	63,514
VINAIR – AEROSERVIÇOS, SA	0,133
WHITE – AIRWAYS, SA	1,550
TOTAL	100,0

Fonte: Relatórios e Contas dos Operadores (2005).

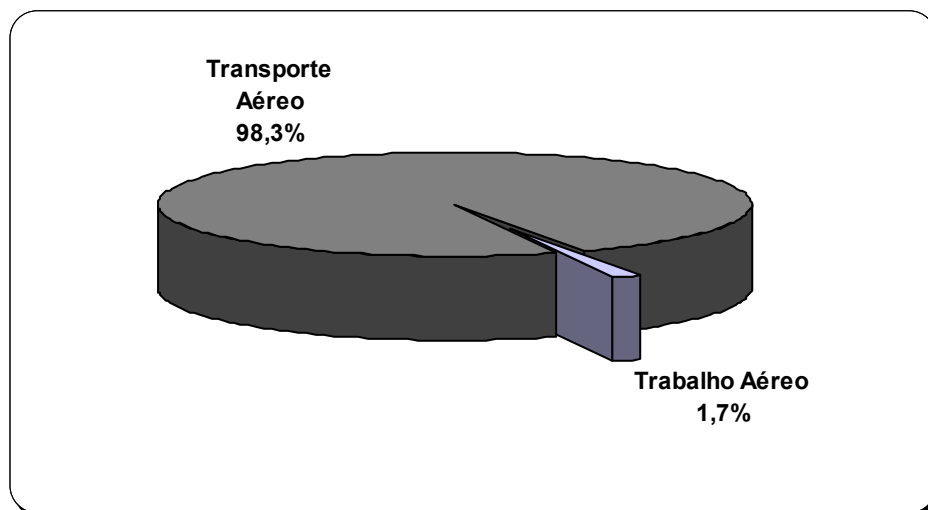
Se compararmos o volume de facturação dos operadores certificados exclusivamente para transporte aéreo com o volume de facturação dos operadores certificados para trabalho aéreo ou para ambas as actividades, claramente concluímos pela supremacia dos primeiros (97%). Se fizermos uma separação entre as actividades de transporte e de trabalho aéreo, a divergência acentua-se.

Gráfico 2 – Volume de facturação por tipo de certificação



Fonte: Relatórios e Contas dos Operadores (2005).

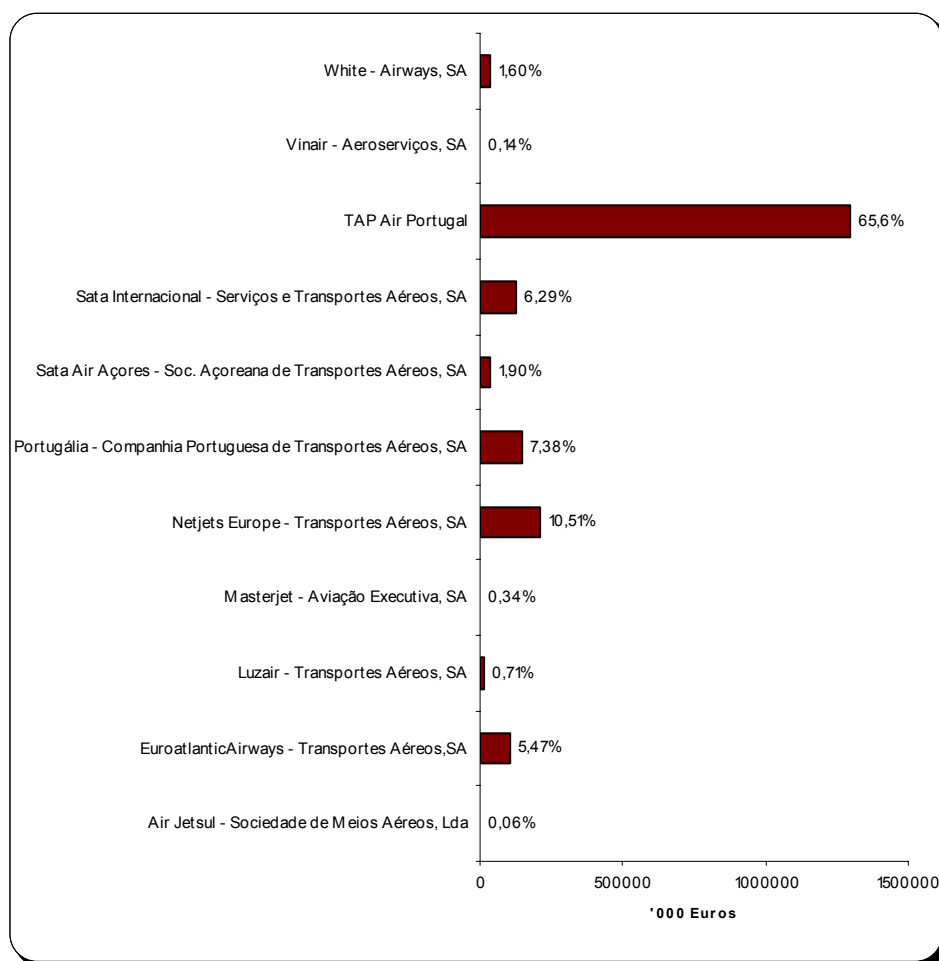
Gráfico 3 – Peso relativo das actividades de transporte e trabalho aéreo



Fonte: Relatórios e Contas dos Operadores (2005).

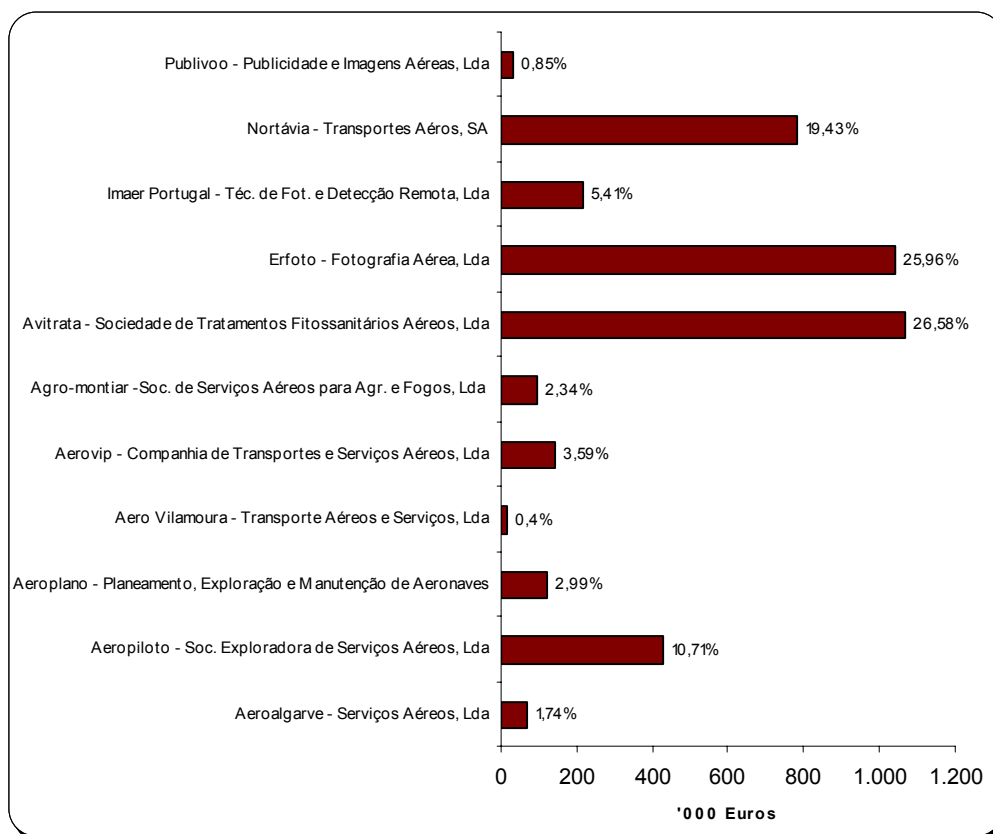
Verificamos pelos gráficos 2 e 3 que a actividade de trabalho aéreo tem um peso muito pouco significativo para além de constituírem actividades diferenciadas.

Gráfico 4 – Importância relativa dos operadores de transporte aéreo



Fonte: Relatórios e Contas dos Operadores (2005).

Quando analisada a importância relativa dos operadores certificados exclusivamente para transporte aéreo, concluímos pela clara supremacia da TAP Portugal, representando 65,6% da actividade. Seguem-se os operadores NetJets Europe (10,5%), Portugália (7,4%), SATA Internacional (6,3%), Euroatlantic Airways (5,5%), SATA Air Açores (1,9%) e White (1,6%). De salientar que estes operadores representam, no seu conjunto, 98,8% do valor da facturação dos operadores certificados apenas para este tipo de actividade. Sublinhamos também que os operadores Netjets Europe, Euroatlantic Airways e White, realizam apenas transporte não regular. Os restantes realizam ambos os tipos de transporte (regular e não regular).

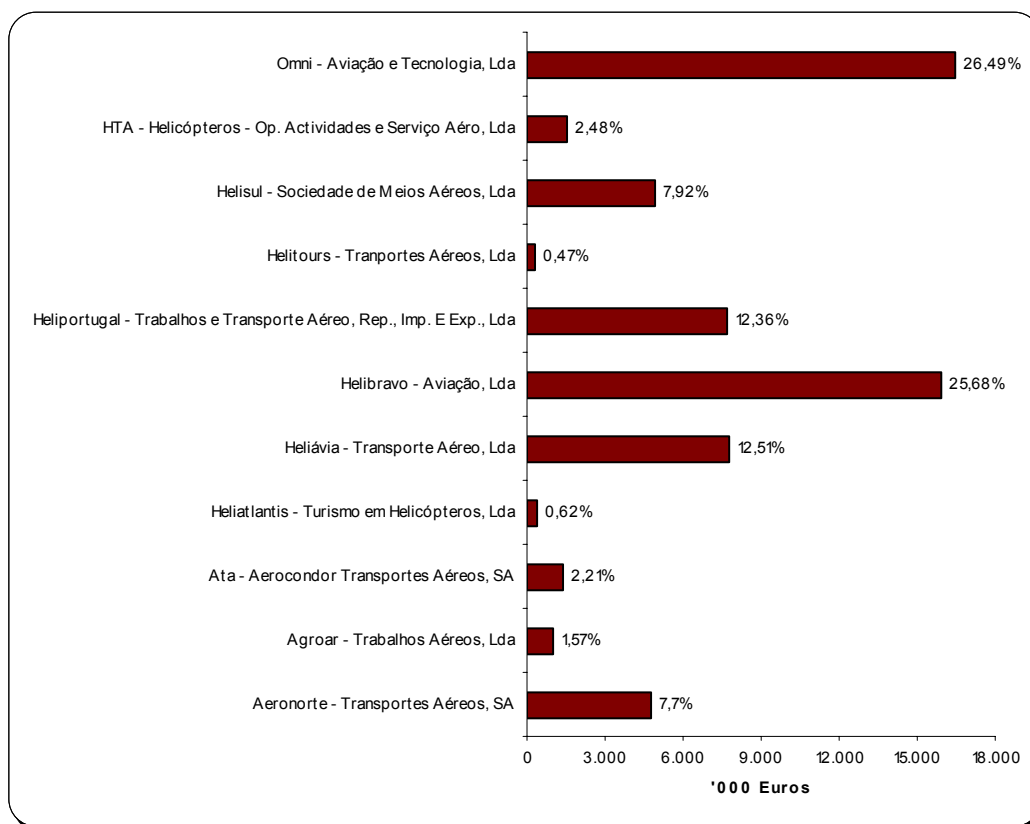
Gráfico 5 – Importância relativa dos operadores de trabalho aéreo

Fonte: Relatórios e Contas dos Operadores (2005).

Apesar da fraca importância da actividade de trabalho aéreo, caracterizamos de seguida a importância relativa dos operadores certificados exclusivamente para este tipo de actividade, de acordo com o seu volume de facturação em 31/12/2005. A actividade divide-se fundamentalmente entre três operadores: Avitrata (26,6%), Erfoto (26%), Nortávia (19,4%) e Aeropiloto (10,7%). Os restantes operadores apresentam valores bastante residuais, agravando-se a sua importância quando comparados com todos os operadores aéreos (Tabela 57).

Pela análise do gráfico seguinte é evidente a supremacia dos operadores OMNI e Helibravo, os quais representam respectivamente, 26,5% e 25,7% do total do volume de facturação dos operadores certificados para ambas as actividades (Gráfico 6). De registar que, quando comparados com a totalidade dos operadores, a OMNI representa apenas 0,8% do total e a Helibravo apenas 0,8% (Tabela 57)

Gráfico 6 – Importância relativa dos operadores certificados para ambas as actividades



Fonte: Relatórios e Contas dos Operadores (2005).

Sublinhamos ainda a importância da Heliávia (12,5%) e da Heliportugal (12,4%). Certificados para ambas as actividades, operam fundamentalmente com helicópteros. Quando comparados com todos os operadores, a sua importância relativa cai para 0,381% e 0,376%, respectivamente.

A análise efectuada anteriormente tomou em consideração todos os operadores que, de acordo com o INAC, possuíam certificado válido à data de 31/12/2006. No entanto, não foi incluído o operador Hi Fly uma vez que só iniciou a actividade em Abril de 2006.

5.4.1. Ajustamentos à população

Um trabalho de investigação é um processo dinâmico e por isso existem alterações na população alvo¹³⁰ que determinam alguns ajustamentos para que os resultados apresentem a maior aderência possível à realidade. Assim, a partir da população identificada anteriormente, considerámos relevante efectuar os seguintes ajustamentos:

- Exclusão do operador ATA – Aerocondor¹³¹ da população pelo facto de ter entrado, após a nossa data de referência, em colapso financeiro o que veio a determinar a sua extinção antes do fim da nossa investigação;
- Exclusão do operador Hi Fly pelo facto de ter iniciado a sua actividade apenas em Abril de 2006. Trata-se de um operador especializado no fretamento de aviões comerciais com tripulação, manutenção e seguro incluído (*Wet Lease*¹³²) que opera a nível global, mas que até ao momento não teve qualquer actividade em território português.
- Exclusão da população alvo dos onze (11) operadores certificados exclusivamente para trabalho aéreo por representarem apenas 1,7% do volume de facturação total. Uma vez que as actividades de transporte e de trabalho aéreo representam realidades distintas, esta opção conduz a que o nosso estudo se focalize exclusivamente nos operadores com certificado emitido para transporte aéreo.

¹³⁰ Optou-se pela apresentação, neste capítulo, dos ajustamentos efectuados à população alvo para melhor compreensão das características dos operadores que incluem o nosso estudo. Contudo, estamos conscientes de estarmos perante um aspecto metodológico que será objecto de referência no capítulo 6 desta dissertação.

¹³¹ Extracto do comunicado do INAC de 28 de Março de 2008 sobre o operador em causa: “*uma vez que as duas únicas aeronaves constantes do COA da empresa estão excluídas do mesmo, este Certificado perderá a sua validade jurídica, nos termos do artigo 7.º, n.º 7 in fine do Decreto-Lei n.º 289/2003 de 14 de Novembro, o que tem como consequência a comunicação prevista no n.º 1 do artigo 9º do Regulamento nº 2407/92, do Conselho, de 23 de Julho, relativo à concessão de licenças às transportadoras aéreas “a concessão e a validade, em qualquer momento, de uma licença de exploração dependem da posse de um COA válido”.*”

¹³² A cedência de aeronaves é feita, regra geral, através de duas modalidades distintas: 1. *Wet Lease* (ACMI) – inclui o avião, a tripulação estipulada, os custos de manutenção necessária para manter a aeronave em perfeito estado operacional, bem como o custo da apólice de seguro da aeronave (limitada ao casco). Serão da responsabilidade do cliente (O *Lessee*), todos os outros custos tais como combustível, apólice de seguros de passageiros e/ou carga e correio, custos de assistência em escala de passageiros, carga e correio (*check-in*, carregamento e descarregamento), custos de licenças de sobrevoo, de *catering*, das licenças de aterragem nos aeroportos, de alojamento para as tripulações, entre outros; 2. *Dry Lease* – são da responsabilidade dos clientes todos os custos, excepto os custos relacionados com qualquer grande inspecção e de serviços de manutenção calendarizados de que a aeronave necessite. Os custos operacionais adicionais com pessoal, seguros e todas as medidas necessárias para manter o avião em condições perfeitas operacionais serão também da responsabilidade do cliente.

Outros aspectos relevantes sobre os operadores que integram a população alvo:

- O operador White Airways, SA resulta da alteração do nome da companhia YES, a qual passou a partir de 2005 a adoptar aquela denominação. Foi adquirida pelo grupo OMNI, em 2006, ao grupo TAP;
- Em 27 de Junho de 2007 foi concluída a operação de aquisição do operador Portugália – Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, SA por parte da GERTISERV (subsidiária da TAP), passando desde então a integrar o grupo TAP. Este é detido pela PARPÚBLICA – Participações Públicas (SGPS), SA.

A população ajustada ficou assim constituída:

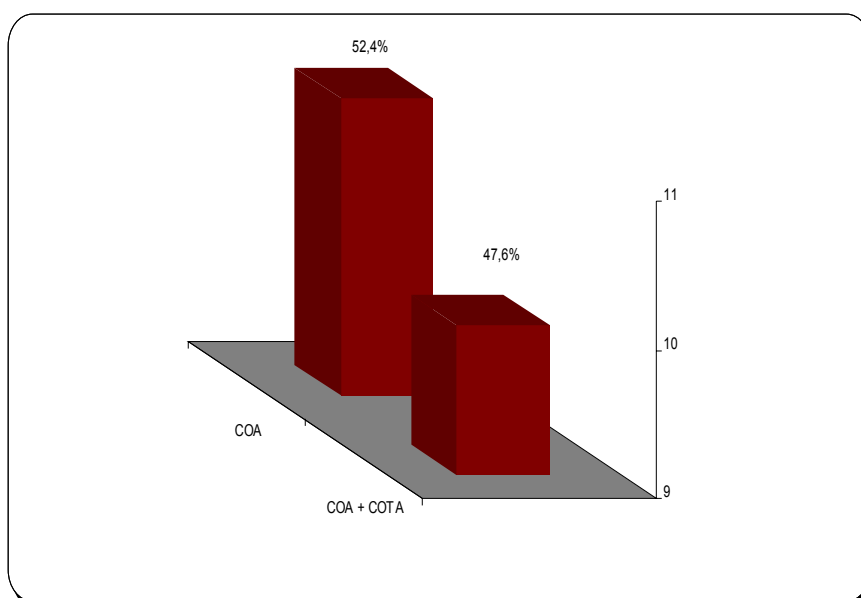
Tabela 55 – Operadores certificados para transporte aéreo

OPERADOR	COA	COTA
AERONORTE – TRANSPORTE AÉREOS, SA		
AGROAR – TRABALHOS AÉREOS, LDA		
AIR JETSUL – SOCIEDADE DE MEIOS AÉREOS, LDA		
EUROATLANTIC AIRWAYS – TRANSPORTES AÉREOS, SA		
HELIATLANTIS – TURISMO EM HELICÓPTEROS, LDA		
HELIÁVIA – TRANSPORTE AÉREO, LDA		
HELIBRAVO – AVIAÇÃO, LDA		
HELIPORTUGAL – TRABALHOS E TRANSPORTE AÉREO, REP., IMP. E EXP., LDA		
HELISUL – SOCIEDADE DE MEIOS AÉREOS, LDA		
HELITOURS – TRANSPORTES AÉREOS, LDA		
HTA – HELICÓPTEROS – OP. ACTIVIDADES E SERVIÇO AÉREO, LDA		
LUSAIR – TRANSPORTES AÉREOS, SA		
MASTERJET – AVIAÇÃO EXECUTIVA, SA		
NETJETS EUROPE - TRANSPORTES AEREOS, SA		
OMNI – AVIAÇÃO E TECNOLOGIA, LDA		
PORTUGÁLIA – COMPANHIA PORTUGUESA DE TRANSPORTES AÉREOS, SA		
SATA AIR AÇORES – SOC. AÇOREANA DE TRANSPORTES AÉREOS, SA		
SATA INTERNACIONAL – SERVIÇOS E TRANSPORTES AÉREOS, SA		
TAP PORTUGAL, SA		
VINAIR – AEROSERVIÇOS, SA		
WHITE – AIRWAYS, SA		

Fonte: INAC (2007).

Pela análise da tabela e tal como ilustrado no gráfico seguinte, a população é constituída por 11 operadores (56,5%) certificados exclusivamente para transporte aéreo (Regular e/ou Não Regular) e 10 operadores (43,5%), certificados simultaneamente para transporte e trabalho aéreo.

Gráfico 7 – Tipo de certificação dos operadores



COA – Certificado de Operador Aéreo; COTA – Certificado de Operador de Trabalho Aéreo

Fonte: INAC (2007).

Na dimensão dos operadores que fazem parte da nossa população alvo ajustada, considerámos três critérios (C_n) de dimensão¹³³: volume de negócios (C_1), total do activo (C_2) e número de empregados (C_3). Apesar dos ajustamentos efectuados, a importância relativa dos operadores (utilizando o critério do volume de negócios) não sofreu grandes alterações tal como ilustram as tabelas e os gráficos que apresentamos nas páginas seguintes.

¹³³ Vários são os critérios para aferir a dimensão das organizações. Referimos por exemplo os critérios estipulados na Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas (2003/361/CE): Número de pessoas empregue (n.º4). Refere que “*não é contudo desejável adoptar o volume de negócios como único critério financeiro, nomeadamente porque o volume de negócios das empresas do comércio e da distribuição é, por natureza, mais elevado que o do sector transformador. O critério do volume de negócios deve, portanto, ser combinado com o do balanço total, que reflecte o património global de uma empresa.*” Os mesmos critérios encontram-se também referidos, por exemplo, na legislação comercial nomeadamente no art. 262º do Código das Sociedades Comerciais (CSC). Os Despachos Normativos n.º 52/87, n.º 38/88 e Aviso constante do DR n.º 102/93, Série III, para além dos critérios do número de empregados, volume de vendas e total do activo, acrescentam o critério da percentagem de participação financeira [v.g., uma Pequena e Média Empresa é, segundo aqueles normativos, uma empresa que empregue até 500 trabalhadores (600 se existir trabalho por turnos), que não ultrapassem um volume de vendas anuais de 11.971.149 euros e que não possuam nem sejam possuídas em mais de 50% por outra empresa].

Tabela 56 – Dimensão dos operadores de transporte aéreo

OPERADOR AÉREO	VOLUME DE NEGÓCIOS %	TOTAL DO ACTIVO (%)	N.º EMPREGADOS (%)
AERONORTE – TRANSPORTES AÉREOS, SA.	0,23	0,07	0,11
AGROAR – TRABALHOS AÉREOS, LDA	0,05	0,07	0,10
AIR JETSUL – SOCIEDADE DE MEIOS AÉREOS, LDA	0,06	0,10	0,04
EUROATLANTICAIRWAYS – TRANSPORTES AÉREOS, SA.	5,31	2,60	2,63
HELIATLANTIS – TURISMO EM HELICÓPTEROS, LDA	0,02	0,02	0,06
HELIÁVIA – TRANSPORTE AÉREO, LDA	0,38	1,40	0,26
HELIBRAVO – AVIAÇÃO, LDA	0,78	0,42	0,21
HELIPORTUGAL – TRABALHOS E TRANSPORTE AÉREO, REP., IMP. E EXP., LDA	0,38	0,58	0,21
HELISUL – SOCIEDADE DE MEIOS AÉREOS, LDA	0,24	0,11	0,31
HELITOURS – TRANSPORTES AÉREOS, LDA	0,01	0,08	0,03
HTA – HELICÓPTEROS – OP. ACTIVIDADES E SERVIÇO AÉREO, LDA	0,08	0,14	0,08
LUZAIR – TRANSPORTES AÉREOS, SA.	0,69	0,98	0,12
MASTERJET – AVIAÇÃO EXECUTIVA, SA.	0,33	0,16	0,37
NETJETS EUROPE - TRANSPORTES AEREOS, SA.	10,20	6,88	3,54
OMNI – AVIAÇÃO E TECNOLOGIA, LDA	0,81	1,40	0,90
PORTUGÁLIA – COMPANHIA PORTUGUESA DE TRANSPORTES AÉREOS, SA.	7,16	11,34	9,07
SATA AIR AÇORES – SOC. AÇOREANA DE TRANSPORTES AÉREOS, SA.	1,84	3,39	5,81
SATA INTERNACIONAL – SERVIÇOS E TRANSPORTES AÉREOS, SA.	6,11	2,45	5,21
TAP PORTUGAL, SA.	63,64	66,36	69,17
VINAIR – AEROSERVIÇOS, SA.	0,13	1,01	0,13
WHITE – AIRWAYS, SA.	1,55	0,44	1,64
TOTAL	100,00	100,00	100,00

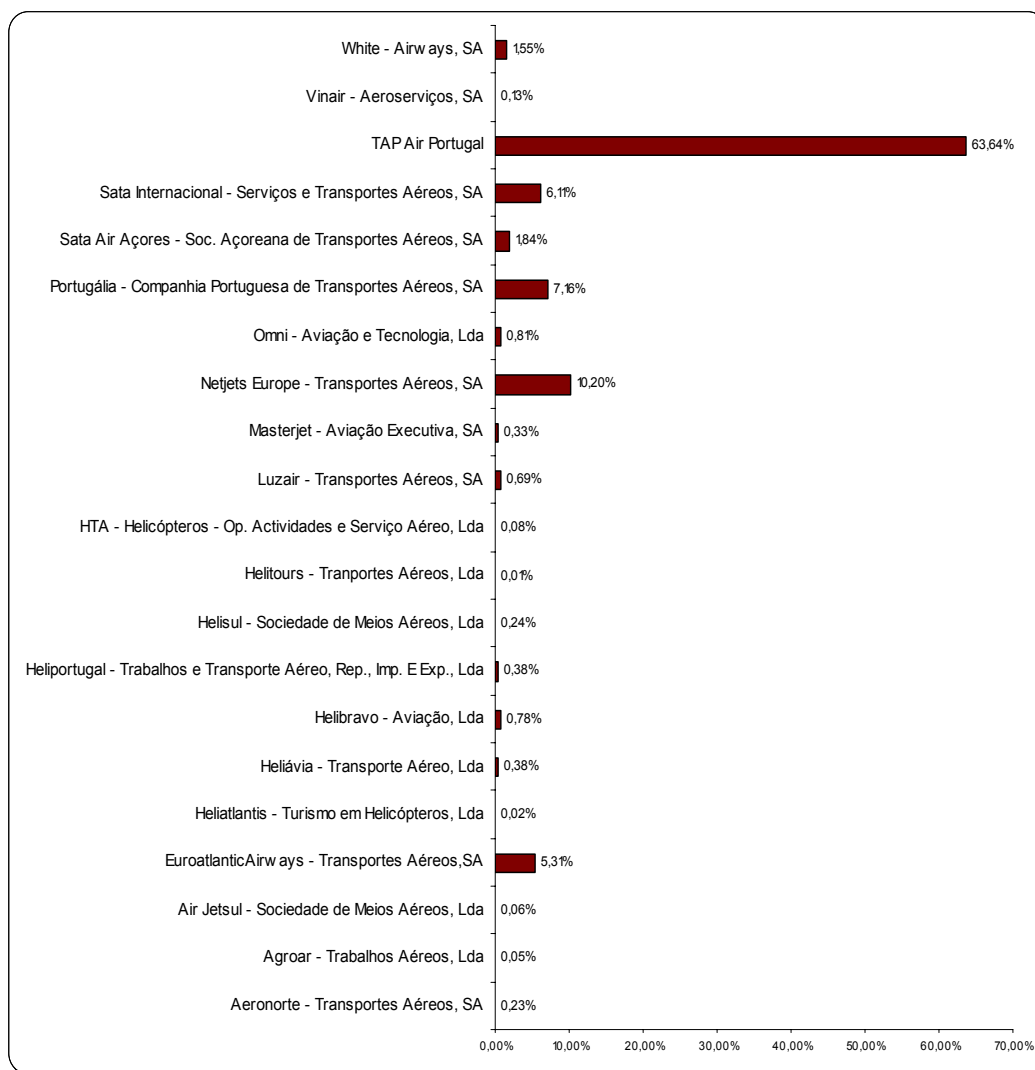
Fonte: Relatórios e Contas dos Operadores (2005) e INAC.

Tabela 57 – Sete maiores operadores por volume de negócios

OPERADOR	%
TAP PORTUGAL	63,64
NETJETS EUROPE - TRANSPORTES AEREOS, SA	10,2
PORTUGÁLIA – COMPANHIA PORTUGUESA DE TRANSPORTES AÉREOS, SA	7,16
SATA INTERNACIONAL – SERVIÇOS E TRANSPORTES AÉREOS, SA	6,11
EUROATLANTICAIRWAYS – TRANSPORTES AÉREOS, SA	5,31
SATA AIR AÇORES – SOC. AÇOREANA DE TRANSPORTES AÉREOS, SA	1,84
WHITE – AIRWAYS, SA	1,55

Fonte: Relatórios e Contas dos Operadores (2005).

Gráfico 8 – Volume de negócios dos operadores de transporte aéreo



Fonte: Relatórios e Contas dos Operadores (2005).

A análise das tabelas 59 e 60 e do gráfico 8, permite concluir sobre a importância do operador TAP Portugal (63,6% do volume de negócios, 66,36% do total do activo e 69,17% do total do número de empregados). Os sete maiores operadores representam cerca de 95,8% do volume de facturação de todos os operadores de transporte aéreo em Portugal. Os operadores Netjets Europe, Euroatlantic e White, realizam apenas transporte não regular (*Charter*), realçando-se assim a importância do transporte aéreo regular no panorama global.

5.4.2. Aspectos gerais sobre a população

A população em estudo neste trabalho é composta por 21 operadores de transporte aéreo em Portugal, com Certificado de Operador Aéreo (COA) válido em 31 de Dezembro de 2006.

No que respeita à caracterização dos elementos da população, optou-se por um horizonte temporal de 5 anos. De acordo com a informação disponibilizada pelo INAC e pelos relatórios e contas dos diversos operadores, esse horizonte temporal compreende os anos 2001-2005. Como já referimos anteriormente, optou-se por estabelecer como limite temporal o exercício económico de 2005 por ser aquele que suporta os certificados válidos no final do exercício seguinte¹³⁴.

Assim, a caracterização dos elementos que compõem a população é efectuada de acordo com quatro partes distintas:

1. INFORMAÇÃO GERAL SOBRE O OPERADOR (PARTE I): incluem-se nesta parte informações sobre o tipo de licença emitida, tipo de transporte que realiza (Regular e/ou Não Regular), tipo de sociedade, integração em grupo económico, posse do capital social, existência de certificação da qualidade e número de empregados.

2. INFORMAÇÃO CONTABILÍSTICA (PARTE II): engloba algumas grandezas contabilísticas, nomeadamente o volume de negócios, o total do activo, total do capital próprio, total do passivo de curto prazo, total do passivo de médio e longo prazo, total do resultado operacional, total do imobilizado corpóreo e total do imobilizado incorpóreo. No caso particular das imobilizações incorpóreas¹³⁵, procurámos conhecer a tipologia de activos (activos intangíveis¹³⁶) efectivamente contabilizados em particular¹³⁷

¹³⁴ Tal como evidenciado no ponto 5.2. deste trabalho, a atribuição de licença, a alteração da mesma e a monitorização da capacidade financeira do operador estão dependentes do envio ao INAC de diversa informação, a qual inclui o Relatório e Contas do ano precedente.

¹³⁵ Nenhum dos operadores adopta as Normas Internacionais de Contabilidade, daí a opção pela designação de "Imobilizações Incorpóreas", tal como previsto no Plano Oficial de Contabilidade.

¹³⁶ Designação prevista na IAS 38 e na NCRF 6, tal como evidenciado no capítulo 3.

despesas de constituição, arranque e expansão da sociedade, trespasses, propriedade industrial e outros direitos, contratos, investigação e desenvolvimento, entre outros. Associado ao objecto deste trabalho quisemos também avaliar o volume de investimento em activos intangíveis em relação ao total do activo, bem como do capital próprio (neste caso o valor foi obtido pelos respectivos quocientes entre as grandezas).

3. INDICADORES DE PERFORMANCE ECONÓMICO-FINANCEIRA (PARTE III):

incluímos nesta parte o grau de cobertura dos custos operacionais, a rotação do activo, a rendibilidade do activo e do capital próprio, a liquidez geral, a autonomia financeira, o grau de solvabilidade e os meios libertos brutos.

4. INDICADORES DE ACTIVIDADE (PARTE IV): relativamente a esta parte e perante a informação disponibilizada pelo regulador, incluímos a tipologia de aeronaves utilizada, o número de aeronaves que faziam parte do certificado de operador aéreo, o número de rotas do operador e o número de passageiros transportados.

A maioria dos indicadores referenciados anteriormente faz parte do processo de monitorização económico-financeira realizada pelo INAC, tal como exigido pelos regulamentos de certificação e licenciamento. Ainda assim, acrescentámos aqueles, que no nosso entendimento, são indispensáveis a um melhor entendimento da temática objecto desta dissertação. Os dados foram agrupados em classes para facilitar esse entendimento sobre a verdadeira dimensão dos elementos que constituem a população.

Em complemento dos pontos anteriores, apresentamos neste capítulo a informação integrada no Grupo I (informação geral sobre o operador). Os indicadores enquadrados nos grupos II a IV, serão apresentados no capítulo 7 desta dissertação.

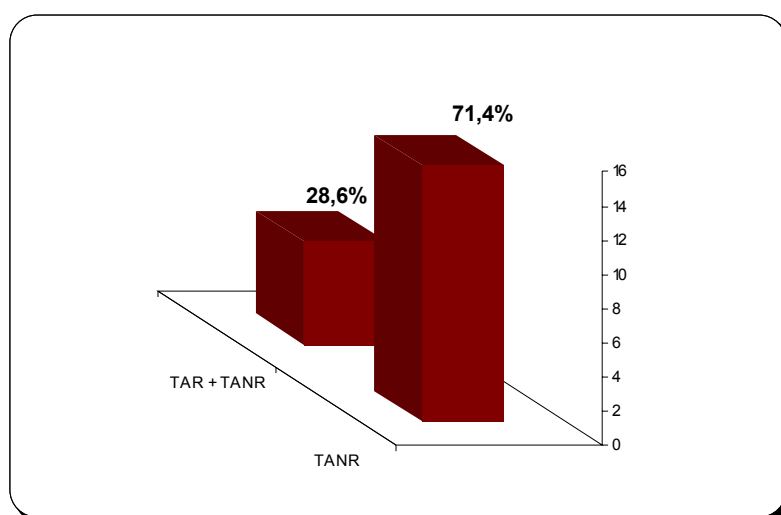
Relativamente ao tipo de transporte realizado, todos os operadores realizam actividades de transporte não regular tal como caracterizado pelo art. 1.º do Decreto-

¹³⁷ Esta particularização deriva exclusivamente do facto do normativo contabilístico de base ser o Plano Oficial de Contabilidade. As imobilizações incorpóreas aqui referenciadas são aquelas que estão previstas na conta 43 e na respectiva nota explicativa.

Lei n.º 19/82, de 28 de Janeiro. Trata-se de um transporte não sujeito a normas de regularidade, continuidade ou frequência. Contrariamente, o transporte aéreo regular está sujeito a esses normativos, sendo efectuado por seis operadores, com especial destaque para os operadores de capitais públicos TAP Portugal, SATA Internacional e SATA Air Açores. Este último, para além das ligações entre as ilhas açoreanas, tem actualmente um contrato de concessão válido por três anos para as ligações Funchal – Porto Santo – Funchal¹³⁸. O operador Aeronorte iniciou o transporte regular apenas no ano de 2007, por contrato de concessão válido por um ano, para as ligações Lisboa – Vila Real – Bragança-Lisboa. O operador OMNI, apesar de estar certificado para transporte aéreo regular, não realiza actualmente esse tipo de transporte em território português¹³⁹.

Sobre o transporte aéreo não regular (vulgarmente identificado como voos *Charter*), a sua supremacia em número absoluto resulta também da existência de vários operadores que utilizam, fundamentalmente, helicópteros em actividades turísticas ou de trabalho aéreo. Sublinhe-se o facto da certificação para a actividade de trabalho aéreo estar dependente da existência de uma licença de transporte aéreo não regular.

Gráfico 9 – Tipo de transporte



Fonte: INAC

Vejamos agora a forma jurídica do tipo de sociedade. Referimo-nos fundamentalmente aos dois principais tipos de sociedades de capitais: sociedades anónimas e

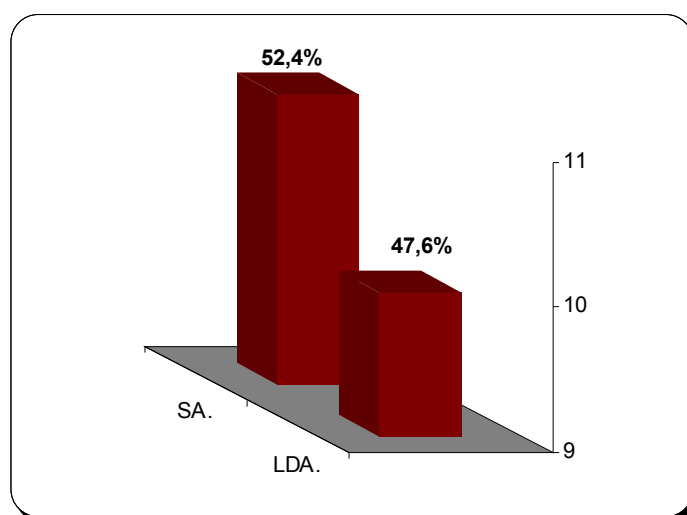
¹³⁸ Informação confirmada durante o processo de entrevista.

¹³⁹ Em alguns casos efectua a cedência de aeronaves a outros operadores.

sociedades por quotas. Onze operadores adoptaram a forma jurídica de sociedade anónima e dez adoptaram a forma de sociedade por quotas. Análises complementares permitem concluir que a maior parte (83%) das sociedades anónimas se referem a operadores certificados exclusivamente para as actividades de transporte aéreo. As excepções a esta evidência são os operadores Aeronorte, Agroar e OMNI.

Nove dos operadores, que representam 81,8%, que adoptaram a forma jurídica de sociedade anónima, encontram-se integrados num grupo de sociedades. São os casos: 1) TAP Portugal e Portugália, integradas no *Grupo TAP*; OMNI e White, integrados no *Grupo OMNI*; 3) Masterjet, integrada no *Grupo Mirpuri Investments*; Euroatlantic, integrada no *Grupo Pestana*; 4) Netjets Europe, integrada no *Grupo Netjets International*; e 5) SATA Internacional e SATA Air Açores, integrada no *Grupo SATA*.

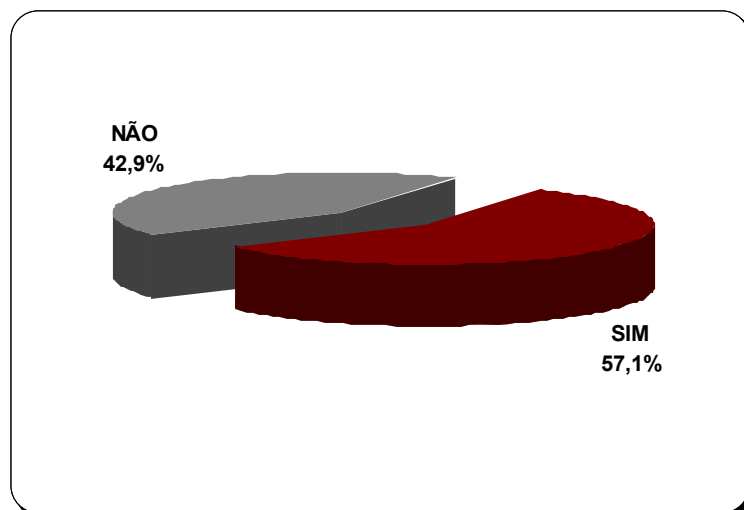
Gráfico 10 – Tipo de sociedade



Fonte: INAC

Globalmente, 57,1% dos operadores encontram-se integrados num grupo de sociedades. Complementarmente à informação referida anteriormente, acrescentamos à lista dos grupos de sociedades; o *Grupo Siram Tourism*, detentor da Heliatlantis, o *Grupo Sodarca*, detentor do operador Helibravo e o *Grupo Inaer*, detentor do operador Helisul.

Gráfico 11 – Integração num grupo de sociedades



Fonte: INAC

Estabelece o n.º2 do art.º 4 do Regulamento (CEE) n.º 2407/92 do Conselho, de 24 de Agosto que “*sem prejuízo de acordos e convenções em que a Comunidade seja parte contratante, a empresa deverá ser e continuar a ser propriedade, directamente ou através de participação maioritária, dos Estados-membros e/ou de nacionais dos Estados-membros e terá de ser sempre efectivamente controlada por esses Estados ou nacionais*”. A emissão de uma licença está dependente de quem possui a propriedade do capital social dos operadores ou seja tem de estar na posse directa dos Estados emissores da licença ou de nacionais desses mesmos Estados. Assim, perante esta imposição legal, considerámos não ser relevante identificar se estamos perante capital nacional ou estrangeiro mas tão-somente saber se esse capital pertence à esfera pública, privada ou mista.

Gráfico 12 – Propriedade do capital

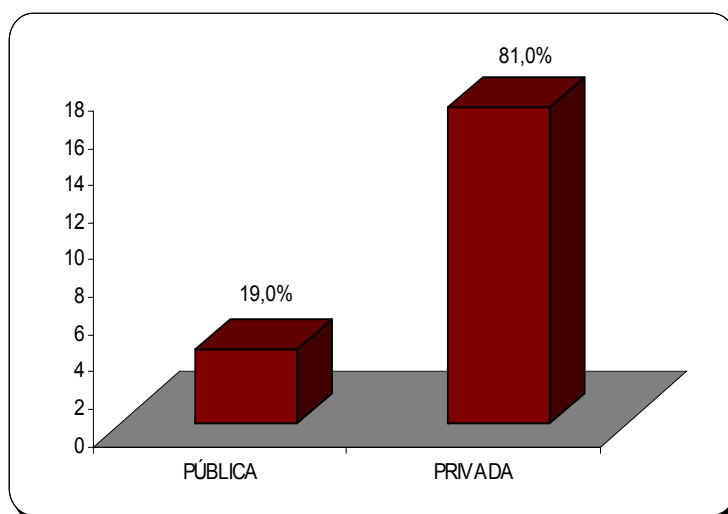
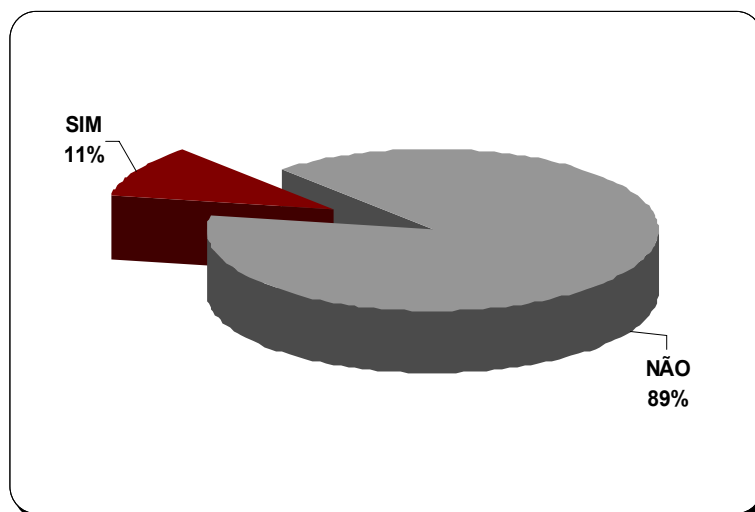


Gráfico 13 – Certificação da qualidade



Esta certificação da qualidade não inclui as certificações englobadas e obrigatórias para os processos de certificação e licenciamento, ou seja aquelas que são exigidas pelas autoridades aeronáuticas. A simples atribuição do certificado de operador e das licenças por parte do INAC traduzem o cumprimento dos regulamentos que suportam esses processos. Referimo-nos, neste âmbito, por exemplo à certificação da qualidade¹⁴⁰ do tipo NP EN ISO 9001:2000. Relativamente aos operadores que

¹⁴⁰ De acordo com o IPQ – Instituto Português da Qualidade, trata-se de um procedimento segundo o qual uma terceira parte dá uma garantia escrita de que um produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos

integram a nossa população, apenas existe evidência de dois operadores certificados por este tipo de norma. Trata-se dos operadores Heliportugal e *White Airways*, ambos certificados pela referida norma.

Em síntese, na população em estudo: 1) Apenas 28,6% dos operadores realizam transporte aéreo regular, 67% dos quais exclusivamente de capitais públicos; 2) doze (57,1%) operadores encontram-se integrados em nove grupos de sociedades, cuja maioria adoptou a forma jurídica de sociedade anónima; 3) A grande maioria (90,5%) dos operadores ainda não possui certificação da qualidade (nomeadamente NP ISO 9001:2000), excepto aquela que lhe é exigida pelas autoridades aeronáuticas nos processos de certificação e licenciamento.

especificados. Ver documento de referência NP EN ISO 9001:2000 e demais informação complementar no sítio do instituto.

“... o matemático (...) Deve (...) considerar os métodos formais como suplemento dos métodos intuitivos, para proporcionarem o controle de pontos críticos, contribuir com operações simbólicas em situações complexas e aumentarem a precisão e a generalidade. Não deve esquecer que a intuição é a autoridade última, de tal modo que, no caso de conflito irreduzível entre a intuição e certo sistema de lógica simbólica, deve abandonar a lógica simbólica. Pode tentar outros sistemas de lógica simbólica e encontrar talvez um, ou mais, a seu gosto, mas seria difícil mudar a intuição”

J. B. ROSSER, in “Logic for Mathematicians”

6. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

6.1. Enquadramento geral

A prossecução dos objectivos de investigação pressupõe a identificação e a ponderação de vantagens/desvantagens associadas a diversas técnicas que mais fielmente pudessem garantir a exequibilidade do trabalho de investigação. Assim, sendo o nosso objectivo genérico a identificação dos recursos intangíveis que mais importância têm para o posicionamento estratégico e financeiro dos operadores de transporte aéreo, o tratamento contabilístico dado a esses intangíveis, o volume do investimento a eles associado e os obstáculos associados à implementação de uma gestão baseada no conhecimento, a nossa opção recaiu sobre um estudo de natureza exploratória e descritiva, alicerçado fundamentalmente em técnicas de investigação mistas (quantitativas e qualitativas). Assim sendo, a principal técnica de investigação ao nível da recolha de informação primária, foi a entrevista estruturada ou directiva/standardizada¹⁴¹ (Barañano, 2004:93). A recolha de informação secundária baseou-se fundamentalmente na recolha de informações integrantes dos relatórios e contas dos operadores bem como a recolha e tratamento de dados disponibilizados pelo INAC.

Este capítulo encontra-se estruturado em três partes fundamentais: na primeira especificaremos as principais questões de investigação, bem como os pilares fundamentais que as suportam. Trata-se de questões do tipo “Qual/Quais?” ou “Quais os factores?”, que justificam a metodologia seguida ao nível da recolha de informação. No ponto seguinte deste capítulo, efectuaremos um elenco das diversas hipóteses de trabalho. Um dos objectivos reside na caracterização de cada uma das hipóteses no

¹⁴¹ De acordo com Barañano (2004:93), existem três tipos de entrevista: 1) Entrevista não-directiva ou livre; 2) Entrevista semi-directiva e 3) entrevista directiva ou standardizada. Efectuaremos desenvolvimentos adicionais sobre o tipo de questionário/entrevista utilizada na recolha de informação primária no ponto 6.4.3.2. aquando da identificação e caracterização da metodologia de inquérito por entrevista.

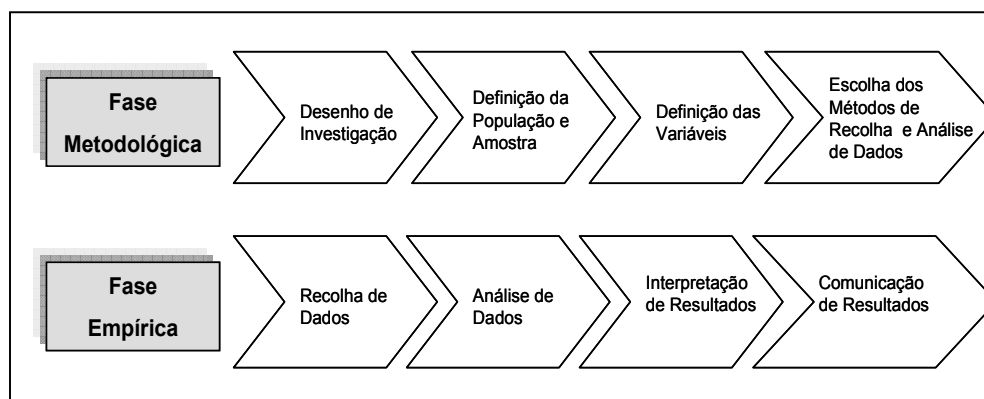
intuito de melhor compreendermos a estrutura dos elementos de recolha de informação, em particular das entrevistas estruturadas realizadas.

Procederemos de seguida à descrição do estudo realizado. Especificaremos os planos de pesquisa, as etapas do trabalho de campo, os instrumentos de pesquisa, nomeadamente a recolha de informação secundária, a caracterização dos inquiridos e a estrutura dos inquéritos realizados, assim como os estudos de caso.

Por fim, dedicaremos um ponto à fiabilidade e validação estatística em particular: as escalas utilizadas, as estatísticas utilizadas, os testes estatísticos bem como os aspectos fundamentais relacionados com a fiabilidade interna e externa.

Pretende-se ilustrar na figura 29, a estrutura e articulação das fases metodológica e empírica. A primeira comporta as etapas de escolha da abordagem de investigação (quadro conceptual, definição da população e da amostra, definição das variáveis e identificação dos métodos de recolha dos dados. A fase empírica (capítulo 7), agrega as fases de recolha de dados, sua análise, interpretação e comunicação de resultados. Por serem etapas fundamentais no âmbito da investigação em geral e desta em particular, procedemos à identificação das diversas fases na figura seguinte.

Figura 29 – Etapas das fases Metodológica e Empírica da investigação



Fonte: Adaptado de Fortin (1996:40-42).

Tal como referido no parágrafo anterior, cada uma das fases engloba quatro etapas distintas. A primeira etapa da fase metodológica traduz-se na especificação da abordagem de investigação, a qual depende da natureza da investigação. No nosso

caso concreto trata-se de uma análise exploratória e descritiva de uma realidade. A segunda etapa traduz a identificação da população e da amostra (se aplicável), neste caso particular os operadores de transporte aéreo em Portugal. A terceira etapa desta fase traduz-se na identificação das variáveis em estudo as quais serão especificadas nas ferramentas de recolha de dados primários (inquérito por entrevista). A última etapa desta fase comporta a escolha dos métodos de recolha de dados (inquérito por entrevista, recolha de informação secundária, estudo de caso) os quais serão sujeitos aos testes estatísticos de fiabilidade interna e externa.

A fase empírica traduz-se na execução do que foi identificado na fase metodológica. Tal como referido por Fortin (1996:41), inclui a recolha de dados no terreno, seguida da organização e do seu tratamento. Utilizam-se, neste âmbito, técnicas estatísticas descritivas e inferenciais (nos casos em que tal se justifique) ou, segundo os casos, análises de conteúdo. As etapas seguintes referem-se à interpretação e divulgação dos resultados.

Dedicaremos os próximos pontos à identificação dos elementos caracterizadores de cada uma das fases identificadas no âmbito da nossa investigação.

6.2. Questões fundamentais de investigação

A literatura sobre os intangíveis, tal como evidenciado nos capítulos 2 a 4, revela a importância que os recursos intangíveis têm na criação de valor para as organizações¹⁴² e para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis. Claro que o sector da aviação civil em geral e o do transporte aéreo em particular não constituem excepção, mas serão em primeira linha um sector onde esses intangíveis ganharão um realce acrescido.

¹⁴² Os modelos de conhecimento desenvolvidos no capítulo 1 e os modelos de capital intelectual desenvolvidos no capítulo 2 assentam na premissa de que os intangíveis são uma fonte de valor para as organizações e por isso determinantes de vantagens competitivas sustentáveis. É nessa premissa que enquadrámos nos capítulos 4 e 5 os intangíveis, enquanto recursos capazes de proporcionar às organizações eventuais benefícios económicos futuros.

Corroborando da premissa evidenciada no parágrafo precedente, procuramos responder a algumas questões no âmbito da actividade de transporte aéreo¹⁴³, as quais estão em sentido lato articuladas de acordo com as seguintes relações de causa-efeito:

- Identificação de recursos intangíveis determinantes do posicionamento estratégico e financeiro de cada uma das organizações do sector do transporte aéreo;
- Reconhecimento contabilístico daqueles intangíveis;
- Identificação de inibidores/impulsionadores do reconhecimento/não reconhecimento dos intangíveis;
- Mensuração do volume do investimento no âmbito dos recursos intangíveis;
- Identificação de inibidores/impulsionadores da implementação de uma gestão de conhecimento integrada nos operadores de transporte aéreo.

O diagnóstico associado a estas relações permite caracterizar por um lado a importância atribuída aos recursos intangíveis por parte dos operadores aéreos, por outro identificar o tratamento contabilístico a eles associados. Procuramos saber qual o papel que os recursos intangíveis desempenham na gestão global dos operadores de transporte aéreo em Portugal.

Com base nas relações identificadas acima, foi possível formular um conjunto de questões de investigação que, devidamente operacionalizadas permitirão concluir sobre o verdadeiro papel desempenhado pelos recursos intangíveis na gestão dos operadores de transporte aéreo. Vejamos de seguida o elenco dessas questões de investigação:

¹⁴³ Relativamente às primeiras conceptualizações sobre o estudo a desenvolver no âmbito do transporte aéreo em Portugal, ver Lopes e Rodrigues (2007a e 2007b).

Tabela 58 – Questões fundamentais de investigação

NÚMERO DA QUESTÃO (Q _n)	IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO
Q ₁	<i>Quais os recursos intangíveis mais importantes no sector da Aviação Civil em Portugal, na Actividade de Transporte Aéreo?</i>
Q ₂	<i>Quais os recursos intangíveis que são reconhecidos como Activos intangíveis nas contas dos Operadores de Transporte Aéreo?</i>
Q ₃	<i>Qual o tratamento contabilístico dado aos recursos intangíveis no âmbito do relato financeiro dos Operadores de Transporte Aéreo?</i>
Q ₄	<i>Quais os principais obstáculos inerentes ao reconhecimento e mensuração dos recursos intangíveis como activos intangíveis nas contas do Operador de Transporte Aéreo?</i>
Q ₅	<i>Qual o volume do investimento em recursos intangíveis, tanto numa perspectiva histórica como prospectiva, por parte dos Operadores de Transporte Aéreo?</i>
Q ₆	<i>Quais os principais obstáculos associados à implementação de uma gestão baseada no conhecimento por parte dos Operadores de Transporte Aéreo?</i>

As seis questões de investigação encontram-se alicerçadas em quatro pilares fundamentais que constituem a linha orientadora da nossa investigação:

1. IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AOS RECURSOS INTANGÍVEIS;
2. RECONHECIMENTO E REGISTO DOS INTANGÍVEIS;
3. VOLUME DO INVESTIMENTO EM RECURSOS INTANGÍVEIS;
4. IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.

São estes pilares que norteiam a operacionalização de toda a investigação.

Uma questão de investigação é, segundo Fortin (1996:51), “*um enunciado interrogativo e não equívoco que precisa de conceitos-chave, especifica a população alvo e sugere uma investigação empírica*”. Foi esta definição que norteou o nosso processo de enunciar as questões de investigação, tendo em conta tanto o domínio¹⁴⁴ como a questão pivô¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Aspecto geral do problema que se quer estudar (Fortin, 1999:51).

¹⁴⁵ Interrogações simples que correspondem a níveis ou escalões diferentes, sendo cada um deles o reflexo do estado dos conhecimentos ou da teoria existente no domínio de estudo (Fortin, 1996:51-52).

Sendo as nossas questões fundamentalmente baseadas em questões pivô do tipo “*Quais?*”, “*Quais os factores?*”, os objectivos associados à investigação estão fundamentalmente no domínio da descoberta e na descrição de eventuais relações intrínsecas a essas descobertas. Estaremos perante um estudo do tipo descritivo, questionário, entrevista, estudo de caso ou descritivo-correlacional. Retomaremos e desenvolveremos a tipologia de estudo no ponto 6.5. desta dissertação.

6.3. Hipóteses de trabalho

Uma investigação empírica pressupõe a existência de uma ou várias hipótese(s) geral(ais), a(s) qual(ais) resulta(m) da revisão de literatura identificada. Esta hipótese poderá já existir ou não. No primeiro caso estaremos perante uma situação classificada como de “Extensão”, no segundo como “Réplica, Confirmação ou Melhoria” (Hill e Hill, 2008:33). No caso particular da nossa investigação, trata-se de um caso de Extensão pois a literatura não evidencia quaisquer casos de estudo neste domínio de aplicação restrita à aviação civil portuguesa ou qualquer outra.

Ainda que possamos definir uma hipótese geral (no nosso caso consideramos como hipótese geral a hipótese H_1 , torna-se necessário proceder à sua operacionalização, o que se traduz numa maior especificidade e cuja importância é no processo de investigação, segundo Hill e Hill (2008:33), o de “*evitar ambiguidade e, portanto, clarificar o objectivo específico do trabalho*”.

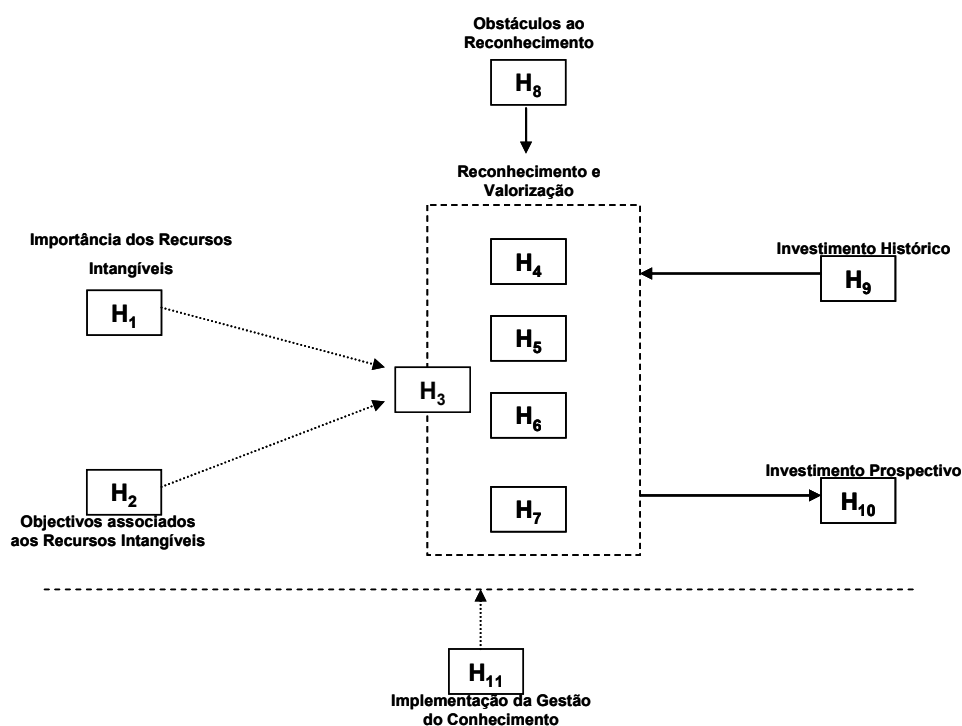
Pelo exposto, as hipóteses de trabalho por nós enunciadas emanam da teoria ao procurarem verificar proposições susceptíveis de terem influência ou efeito sobre a prática. Decorrem, por isso, do método dedutivo¹⁴⁶ (Polit e Hungler, 1995, citado por Fortin, 1996; Burns e Grove, 1993; Chinn e Kramer, 1991), o qual se traduz genericamente na elaboração de suposições teóricas ou baseadas em princípios gerais. Consideramos que as nossas hipóteses de trabalho (gerais ou operacionais) são fundamentalmente hipóteses complexas ou multivariadas pois predizem a relação de associação entre três ou mais variáveis, quer elas sejam independentes ou

¹⁴⁶ O método dedutivo é uma inferência que parte do geral para o particular. Apelidado por Aristóteles de silogismo, organiza conhecimento que já se possui para a partir dele se alcançar um conhecimento de natureza particular. Este tipo de raciocínio é também fortemente apoiado pela indução e pela abdução (Abbagnano, 1982).

dependentes (Fortin, 1996:103; Nault, 1992, citado por Fortin, 1996). Na verdade, a literatura evidencia uma vasta tipologia de recursos intangíveis embora não exista evidência de qualquer aplicação ao caso particular da aviação civil. Com o objectivo de clarificar as relações e as associações mencionadas acima, apresentamos na figura 30, o esquema conceptual das hipóteses de trabalhos gerais e operacionais, as quais detalharemos ainda neste ponto. Estas hipóteses, não sendo independentes, procuram operacionalizar de forma integrada tanto os objectivos como as questões de investigação já enunciadas.

Vejam os pois a estrutura conceptual¹⁴⁷ que serve de base à nossa investigação:

Figura 30 – Esquema conceptual das principais hipóteses de trabalho



Hipótese 1:

A importância atribuída aos intangíveis depende de várias características do operador de transporte aéreo.

¹⁴⁷ Esta estrutura tem como objectivo proporcionar uma visão integrada entre as diversas hipóteses de trabalho. Não procura evidenciar neste contexto quaisquer medidas de associação.

Hipótese 1.1.

Os intangíveis mais importantes para os operadores de transporte aéreo dependem do tipo de licença.

Hipótese 1.2.

Existem diferenças nos intangíveis mais valorizados entre os operadores que realizam transporte aéreo regular (TAR) e não regular (TANR) e aqueles que apenas realizam transporte aéreo não regular (TANR).

Hipótese 1.3.

O tipo de activos intangíveis mais valorizados depende da integração do operador num grupo empresarial.

Hipótese 1.4.

O tipo de activos intangíveis mais valorizados depende da diferente natureza jurídica da sociedade.

Hipótese 1.5.

O tipo de activos intangíveis mais valorizados depende da diferente natureza da propriedade do seu capital.

Hipótese 1.6.

A tipologia de intangíveis mais valorizados depende da dimensão do operador (Volume de Negócios, Total do Activo, Número de Empregados, Resultado Operacional e Resultado Líquido¹⁴⁸).

A hipótese 1 em conjunto com as suas sub-hipóteses constitui, tal como já referido, a questão fundamental de investigação, uma vez que serve de base à generalidade das restantes questões. O nosso ponto de partida foi a identificação de um conjunto de recursos intangíveis, identificação conseguida por duas vias distintas: 1. Revisão da

¹⁴⁸ Optou-se por incluir também nos indicadores de dimensão o resultado operacional e o resultado líquido. Porém, são os indicadores que apresentam maior assimetria. No teste de independência (teste exacto de Fisher), só foi possível a partição em duas classes (Resultado operacional líquido negativo versus Resultado operacional líquido nulo ou maior que zero).

literatura; 2. Análise do guião da entrevista junto do regulador (INAC). Sobre esta última via, efectuaremos mais desenvolvimentos no ponto 6.5. desta dissertação.

A lista dos recursos intangíveis associada a esta hipótese serve de suporte à maioria das hipóteses subsequentes, daí a não hesitação em classificá-la como hipótese geral. Pela sua pertinência e importância na compreensão deste trabalho, identificamos na tabela seguinte os recursos intangíveis (I_i) que servem de base a esta dissertação¹⁴⁹.

Tabela 59 – Recursos intangíveis

I_i	RECURSO INTANGÍVEL	I_i	RECURSO INTANGÍVEL
1	Licenças e certificados	29	Capacidade de inovação no serviço
2	Segredos comerciais protegidos por lei	30	Capacidade de trabalho em equipa
3	Outros segredos empresariais	31	Programas de formação profissional - pilotos
4	Acordos de <i>Code-share</i>	32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine
5	Patentes	33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves
6	<i>Copyrights</i>	34	Programas de formação profissional - outros
7	Marcas e logótipos comerciais	35	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves
8	Marcas e logótipos – Outras	36	Reputação do pessoal de cabine
9	Direitos de publicidade	37	Outras competências dos recursos humanos
10	<i>Design</i> registado	38	Reputação por ausência de sinistralidade
11	Alianças (parcerias) estratégicas	39	Cultura empresarial
12	Acordos/contratos entre operadores – Regionais	40	Processos de gestão
13	Acordos/contratos entre operadores – União Europeia	41	Satisfação de clientes
14	Acordos/contratos entre operadores – Resto do Mundo	42	Programas de fidelização de clientes
15	Bases de dados desenvolvidas internamente	43	Acordos/contratos de publicidade
16	Bases de dados adquiridas no exterior	44	<i>Goodwill</i>
17	<i>Software</i> desenvolvido internamente	45	Despesas de investigação e desenvolvimento
18	<i>Software</i> adquirido no exterior	46	Domínio de rotas relevantes
19	Programas de manutenção preventiva	47	Posição privilegiada em rotas exclusivas ou muito lucrativas
20	Sistema electrónico de reservas	48	Acordos/contratos de não concorrência
21	Sistema de gestão da qualidade	49	Direitos de uso
22	Emissão electrónica de bilhetes	50	Acordos/contratos de localização/concessão
23	Reputação (qualidade) do serviço	51	Acordos/contratos de franquia
24	Reputação da empresa (imagem)	52	Despesas de constituição, arranque e expansão
25	Relações com fornecedores (sistemas de comunicações, etc.)	53	Faixas Horárias (<i>Slots</i>)
26	Relações com franchisadores / franchisados	54	Direitos de tráfego escassos
27	Relações com clientes (sistemas de comunicação, etc.)	55	Outro:
28	Programas de passageiro frequente		

¹⁴⁹ A identificação dos recursos intangíveis teve como base a literatura em geral (capítulos 1 a 4) e a literatura específica do sector da aviação civil. Existem, no entanto, outros estudos que adoptaram uma abordagem similar (Canadas, 2003). Incluímos no nosso estudo alguns dos intangíveis identificados pela autora. No entanto, optou-se pelo não agrupamento prévio desses intangíveis na expectativa de, na análise dos resultados, poderem emergir dimensões concretas em função da valorização atribuída pelos inquiridos.

Os recursos intangíveis identificados na tabela anterior resultam fundamentalmente da revisão de literatura genérica sobre os modelos de capital intelectual (Jacobsen, Hofman-Bang e Nordby Jr; 2005, Saint-Onge Armstrong, 2004; IFAC, 1998; Edvinsson e Malone, 1997; Roos *et al.*, 1997; Edvinsson e Sullivan, 1996, entre outros), da análise dos normativos contabilísticos relacionados com os intangíveis (POC, DC, IASB, FASB) e da literatura e regulamentação específica sobre a aviação civil¹⁵⁰. Esta é uma listagem não exaustiva¹⁵¹, tendo sido dada ao operador/inquirido a possibilidade de a completar/enriquecer durante o processo de recolha de informação primária. Procurou--se identificar a importância atribuída a cada recurso intangível para o posicionamento estratégico e financeiro do operador de transporte aéreo utilizando uma escala semântica específica de quatro níveis (Rodrigues, 2003; Brook, 1986) tal como evidenciado no ponto 6.5.3. deste capítulo.

Hipótese 2:

Os objectivos mais relevantes associados à detenção de recursos intangíveis, são independentes das características¹⁵² do operador aéreo.

A importância atribuída aos recursos intangíveis está certamente associada a diversos recursos, os quais directa ou indirectamente, são determinantes no posicionamento estratégico e financeiro do operador. Subjacente a esta hipótese está a mensuração desses recursos na óptica do operador aéreo. Ainda que não constitua uma lista de recursos exaustiva, especificamos abaixo aqueles que, à luz da literatura disponível, têm sido apontados como os principais objectivos associados à gestão dos recursos intangíveis.

- Proporcionar retorno ou excedentes;
- Ganhar posição estratégica;

¹⁵⁰ Inclui a vasta legislação sobre a regulamentação do sector da aviação civil. A este propósito ver também Milne (2004).

¹⁵¹ Michael Stankosky (2008) referia na sessão de abertura da *5th International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management* realizada em Outubro de 2008 em Nova Iorque que [*..antes de reconhecer e mensurar os intangíveis é preciso atribuir-lhes um nome pois não podemos reconhecer ou mensurar o que não se conhece e o que não tem nome*]. Estas considerações vêm, no nosso entendimento, consolidar a metodologia de pesquisa que passa pela identificação dos intangíveis passíveis de serem reconhecidos e mensurados. Ver também Jääskeläinen e Lönnquist (2008).

¹⁵² Consideram-se como características específicas do operador aéreo, no contexto desta dissertação: o tipo de licença emitida pelo INAC, o tipo de transporte realizado, a sua integração num grupo empresarial, a propriedade do seu capital e a sua dimensão (medida através de cinco indicadores: volume de negócios, total do activo líquido, número de empregados, resultado operacional e resultado líquido).

- Penetrar em novos mercados;
- Diminuir despesas e/ou custos;
- Motores de eficiência/eficácia;
- Ganhar quota de mercado;
- Melhorar a qualidade;
- Incentivar a mudança organizacional.

Como veremos no ponto 6.5.3., a propósito dos instrumentos de pesquisa, a importância destes objectivos foi determinada utilizando a mesma escala semântica que a utilizada na classificação de importância dos intangíveis (H_1).

Hipótese 3:

O reconhecimento dos intangíveis nas demonstrações financeiras, particularmente no Activo do Balanço, é independente das características do operador de transporte aéreo.

Esta hipótese de trabalho está, tal como a generalidade das seguintes, intrinsecamente associada à hipótese 1. Procurámos saber se existem recursos intangíveis reconhecidos no Activo do Balanço (capitalizados) e em caso afirmativo, proceder à sua identificação.

Outra das questões fundamentais associada ao reconhecimento dos recursos intangíveis reside no facto de saber se os mesmos são reconhecidos como gasto do período em que ocorrem ou se pelo contrário, são objecto de capitalização. Para os recursos intangíveis identificados na hipótese 1, procurámos saber como são contabilizados nas contas da organização, de acordo com as seguintes alternativas:

- Gasto¹⁵³ do período;
- Capitalizado sem amortização;
- Capitalizado com amortização;
- Outro

¹⁵³ Adoptámos a terminologia “Gasto” por ser aquela que está preconizada no normativo internacional e no projecto de SNC da CNC (§ 76 da Estrutura Conceptual). “76. [a definição de gastos engloba perdas assim como aqueles gastos que resultem do decurso das actividades correntes (ou ordinárias) da entidade]”.

Hipótese 4:

A maioria dos intangíveis é reconhecida como gastos do período.

Associada a esta hipótese, surge também a questão de saber qual a base utilizada na determinação do valor do activo intangível. Assim, procurámos saber qual dos seguintes modelos foi utilizado nessa contabilização de acordo com as seguintes alternativas:

- Custo de aquisição ou de produção;
- Justo valor;
- Valor realizável líquido;
- *Cash-flows* actualizados;
- Outro.

Os modelos identificados anteriormente estão expressos nos normativos contabilísticos e na teoria financeira em geral, tal como identificado nos capítulos três e quatro. Apresentamos de seguida a hipótese 5 sobre esta temática.

Hipótese 5:

O custo de aquisição ou de produção é o modelo de mensuração mais utilizado pelos operadores de transporte aéreo.

Outra questão complementar está associada à intervenção de peritos no apuramento dos respectivos valores dos intangíveis capitalizados. Esta hipótese está intrinsecamente associada e dependente dos resultados obtidos na hipótese anterior. Caso seja utilizado o custo de aquisição ou de produção na mensuração da maioria dos intangíveis, a intervenção de peritos na sua avaliação revelar-se-á residual. Ainda assim, optou-se por não ignorar esta temática no intuito de explicitarmos eventuais casos particulares. Procurou-se saber se o referido valor foi apurado com base no valor das facturas¹⁵⁴, na avaliação por peritos independentes, na avaliação por técnicos da empresa ou se foi utilizado um outro critério.

¹⁵⁴ A referência ao valor das facturas deve ser entendida em sentido amplo pois engloba todos os documentos internos e externos que suportam o valor do activo intangível (v.g. documentos de suporte ao apuramento do valor das matérias directas, da mão-de-obra directa e dos gastos gerais de fabrico).

Hipótese 6:

A intervenção de peritos independentes na mensuração dos activos intangíveis é residual na actividade de transporte aéreo.

Para os bens objecto de capitalização e que as entidades optam por amortizar torna-se importante saber como foram determinados os períodos de vida útil ao longo dos quais será feita essa amortização. Assim, inquirimos o operador no sentido de identificar os factores que determinaram a fixação daquele período de vida útil, de acordo com as seguintes alternativas:

- Período de retorno esperado;
- De acordo com normativo contabilístico-fiscal¹⁵⁵ geral;
- De acordo com normativo específico do sector;
- Outro.

Resultou daqui a formulação da seguinte hipótese:

Hipótese 7:

O período de vida útil para os activos intangíveis é definido, na maior parte dos casos, em função do Normativo Contabilístico-Fiscal Geral.

Em síntese, as hipóteses 3 a 7, estão associadas ao reconhecimento e mensuração dos recursos intangíveis. Sublinhamos que as alternativas nelas preconizadas resultam da literatura contabilística e do normativo contabilístico (IASB, FASB, POC, DC), sendo por isso os modelos e critérios mais referenciados neste domínio.

Hipótese 8:

Os principais obstáculos ao reconhecimento dos activos intangíveis dependem das características do operador de transporte aéreo.

¹⁵⁵ Normalmente é utilizado o normativo fiscal na fixação do período de amortização (v.g., Decreto Regulamentar n.º2/90, de 12 de Janeiro).

Esta hipótese assenta fundamentalmente, de acordo com a literatura, na identificação de um conjunto de obstáculos que potencialmente estão na origem do não reconhecimento dos recursos intangíveis enquanto activos. Ainda que voltemos a esta temática em outro ponto, apresentamos de seguida os obstáculos, decorrentes da literatura, ao reconhecimento e divulgação dos intangíveis.

- Fraca definição de políticas e regras de reconhecimento;
- Fraco impacto dos intangíveis na gestão corrente da organização;
- Dificuldades de processamento interno da informação;
- Não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos recursos intangíveis¹⁵⁶;
- Não sensibilização da organização para a temática dos intangíveis embora com impacto no valor;
- Dificuldades de mensuração desses intangíveis por parte da organização.

Tal como já foi referido anteriormente, a lista de recursos intangíveis apresentada não é exaustiva pelo que houve a possibilidade de a complementar durante os inquéritos realizados nos operadores de transporte aéreo.

De seguida, focalizamos a nossa análise na problemática associada ao volume de investimento dos operadores de transporte aéreo. As duas hipóteses seguintes (H_9 e H_{10}) estão associadas ao volume de investimento em recursos intangíveis: a primeira de natureza histórica (num horizonte temporal de 3 anos), a segunda de natureza puramente prospectiva. Considerações sobre as escalas semânticas utilizadas serão apresentadas no ponto 6.5.2. desta dissertação.

Especificamos de seguida as duas hipóteses anteriormente referidas:

¹⁵⁶ Entendemos tratar-se de um obstáculo intrinsecamente associado à cultura organizacional e nesse sentido inibidor da mensuração e divulgação dos intangíveis.

Hipótese 9:

O maior volume de investimento em recursos intangíveis é independente das características do operador de transporte aéreo.

Hipótese 10:

Do ponto de vista prospectivo, existe uma tendência que aponta no sentido da continuidade das políticas seguidas até ao momento.

Com esta última hipótese pretendemos evidenciar a tendência sobre a continuidade ou não das políticas que têm vindo a ser seguidas ao nível do investimento em recursos intangíveis.

As hipóteses de trabalho enunciadas até ao momento abordam os principais aspectos relacionados com o reconhecimento e mensuração dos intangíveis. A importância desses intangíveis e a sua mensuração são, tal como explicitado nos capítulos 3 e 4, integrados nos mais diversos modelos de capital intelectual ou integrados nas demonstrações financeiras de acordo com os normativos contabilísticos em vigor. Contudo, a problemática do reconhecimento e da mensuração surge intrinsecamente associada à gestão integrada desses intangíveis enquanto impulsionadores do valor organizacional. Surge neste contexto a gestão do conhecimento entendida, segundo Davenport e Prusak (1998), como um conjunto de processos e meios para se criar, utilizar e disseminar conhecimento dentro de uma organização. Permite a criação, a comunicação e a aplicação do conhecimento de todos os tipos, com a finalidade de se atingir metas e objectivos traçados para a organização.

Com base naquele conceito de gestão do conhecimento (GC), procurámos saber quais os obstáculos mais importantes na implementação da gestão do conhecimento por parte dos operadores de transporte aéreo. Uma vez mais, os obstáculos que suportam esta hipótese emanam da literatura (Tiwana, 2002; Davenport e Prusak, 1998; Nonaka e Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966 e 1962, entre outros).

Hipótese 11:

O principal obstáculo à implementação da gestão do conhecimento é independente das características do operador de transporte aéreo.

Apresentamos de seguida, a lista dos obstáculos que suportam a hipótese 11, referindo mais uma vez que não se trata de uma lista exaustiva. A mesma, analogamente ao procedimento adoptado para outras questões, poderia ser complementada por parte do investigador durante o processo de recolha de informação.

- Inexistência de uma cultura organizacional baseada na gestão do conhecimento;
- Não inclusão de iniciativas de gestão do conhecimento nas metas da organização;
- Falta de liderança e direcção em comunicar claramente os benefícios da gestão do conhecimento;
- Falta de receptividade dos colaboradores para a partilha de conhecimento;
- Falta de estruturas organizacionais formais de partilha de conhecimento;
- Falta de estruturas organizacionais informais de partilha de conhecimento;
- Insuficiência dos sistemas de informação na partilha e disseminação do conhecimento;
- Estrutura organizacional demasiado complexa para facilitar a gestão do conhecimento;
- Dificuldade de medição e objectivação para a generalidade do conhecimento.

As hipóteses anteriormente apresentadas (H_1 a H_{11}) fazem parte de um quadro conceptual de base, o qual será, genericamente operacionalizado através de um estudo exploratório e descritivo ao nível da importância dos intangíveis para os operadores, regras de mensuração, reconhecimento contabilístico, volume do investimento em recursos intangíveis. Complementarmente, procuraremos identificar

quais os obstáculos mais determinantes na implementação da gestão do conhecimento nos operadores de transporte aéreo.

Importa finalmente referir que o nosso trabalho, cujo tema central é a importância dos recursos intangíveis, abrange tanto os operadores de transporte aéreo como o regulador do transporte aéreo. Neste último caso, abordámos exclusivamente a importância que os recursos intangíveis têm ou deveriam ter nos processos de certificação e licenciamento.

Nos pontos seguintes procederemos à caracterização da população em estudo bem como dos elementos fundamentais relativos à operacionalidade do estudo, quer na vertente conceptual quer na vertente de recolha e tratamento de dados tanto primários como secundários.

6.4. A investigação

A pesquisa por nós efectuada foi conduzida no intuito de garantir a sustentabilidade do estudo (alicerçada na veracidade das provas obtidas), garantir que as evidências fossem perceptíveis para os diversos leitores e acima de tudo que pudesse constituir um avanço na procura de novo e mais conhecimento. Procurámos corresponder às características enunciadas por Barañano (2004:30), nomeadamente natureza científica, descrição e análise, relação entre o geral e o particular, recolha de dados e informação (Tiwana, 2002; Nonaka e Takeuchi, 1995) e respectiva interpretação.

Procurámos saber qual a importância dada pelos operadores de transporte aéreo aos recursos intangíveis (gerais e específicos do sector da aviação civil), como são contabilisticamente reconhecidos quer do ponto de vista da escrituração quer do ponto de vista da sua divulgação. Por outro lado, embora de forma complementar, procurámos saber quais os obstáculos mais relevantes na implementação da gestão do conhecimento nas organizações. Isto, na premissa de, tal como evidenciado no capítulo 2, estarmos perante uma gestão fortemente alicerçada e dependente de recursos intangíveis para a criação de valor.

Esta investigação foi realizada através de um trabalho de campo o qual envolveu tanto os operadores de transporte aéreo como o regulador da aviação civil. Na verdade, quisemos saber qual o entendimento que ambas as partes têm sobre os intangíveis para o sucesso das organizações e qual o impacte que resulta ou não da sua divulgação nas demonstrações financeiras de publicação obrigatória.

De forma a melhor compreendermos a pesquisa efectivamente desenvolvida, apresentamos no ponto seguinte o plano de pesquisa por nós seguido ao longo da investigação.

6.4.1. Planos de pesquisa e etapas do trabalho

Para além do projecto inicial de investigação, a operacionalização do estudo passa, inevitavelmente, por diversas etapas, cada uma delas com características particulares. Enunciaremos de seguida, de forma integrada e completa¹⁵⁷, essas etapas no intuito de registar as principais questões de natureza conceptual e operacionais que as caracterizam.

1. **REVISÃO DA LITERATURA:** esta etapa foi verdadeiramente iniciada e aprofundada durante o processo de preparação do projecto de investigação. Claro está que, no processo de pesquisa, novas referências foram surgindo e por isso este pilar traduz-se numa actividade dinâmica. Utilizámos as fontes de informação tradicionais, nomeadamente a consulta do acervo bibliográfico disponível em bibliotecas ou disponibilizadas através das mais diversas plataformas electrónicas. A procura de informação em eventos da especialidade foi igualmente uma preocupação que tivemos durante todo o período de investigação;
2. **RECOLHA DE DADOS SECUNDÁRIOS:** de acordo com Barañano (2004:79), a utilização de dados secundários é uma ferramenta metodológica frequente no âmbito da investigação em gestão. Trata-se de dados já existentes

¹⁵⁷ Optou-se por apresentar neste contexto as diversas fases que integram o processo de investigação. Procurámos proporcionar uma visão global e integrada conducente a uma melhor articulação com os resultados obtidos no capítulo 7.

embora, no nosso caso em particular, assumam uma importância significativa na caracterização da população objecto de estudo.

3. **CRIAÇÃO DE DADOS PRIMÁRIOS:** considerados por alguns autores (Hill e Hill, 2008; Baranãno, 2004; Fortin, 1996; Malhotra, 1996), o factor que determina o maior grau de originalidade da investigação. No nosso caso concreto, utilizámos fundamentalmente as técnicas de inquérito por entrevista (tanto nos operadores de transporte aéreo como no regulador) e o estudo de caso. Sobre esta última metodologia de investigação, a mesma tem apenas como objectivo aprofundar e consolidar os resultados obtidos através do inquérito por entrevista.
4. **ANÁLISE DOS DADOS E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS:** constitui as etapas finais da investigação pois culmina na elaboração do relatório. Esta etapa representa o verdadeiro contributo da investigação ao criar informação que não existia anteriormente e abrindo novas linhas de investigação.

Foram estas as quatro etapas que percorremos ao longo da nossa investigação. No entanto, face às especificidades do trabalho de campo, efectuaremos o seu enquadramento temporal no ponto seguinte.

6.4.2. Enquadramento do trabalho de campo

O trabalho de campo foi desenvolvido fundamentalmente em duas etapas: a recolha de dados secundários e a criação de dados primários. Independentemente do seu enquadramento temporal, identificaremos igualmente tanto os procedimentos preparatórios como os procedimentos de recolha de dados.

Tabela 60 – As etapas do trabalho de campo

ÉTAPAS	DESCRIÇÃO
RECOLHA DE DADOS SECUNDÁRIOS	A recolha efectuada teve por base os relatórios e contas dos operadores bem como através de informação de actividade disponibilizadas pelo INAC. Foram utilizados quatro canais distintos, embora os consideremos exclusivos: 1) Por contacto directo com o operado; 2) Através do sítio electrónico do operador; 3) Na Conservatória do Registo Comercial correspondente à sede do operador e 4) No regulador (INAC).
CRIAÇÃO DE DADOS PRIMÁRIOS	Para os dados primários foi utilizada a técnica de inquérito por entrevista tanto para os operadores aéreos como para o regulador. Realizaram-se entrevistas estruturadas ¹⁵⁸ aos responsáveis financeiros ¹⁵⁹ dos operadores e aos responsáveis do departamento de licenciamento e certificação do regulador. Os dados utilizados nos estudos de caso foram recolhidos junto das plataformas electrónicas do operador ou através do próprio operador.

A recolha de dados secundários realizou-se durante o primeiro semestre de 2007, após identificação da população. Estes dados referiam-se ao ano de 2005. Por um lado, as contas do ano de 2006 ainda não se encontravam aprovadas e/ou divulgadas, por outro as contas que suportam as licenças em vigor em 31 de Dezembro de 2006 são as contas do exercício económico precedente.

Na recolha de dados primários, várias foram as dificuldades associadas a este processo. Por um lado, a identificação do inquirido chave e por outro a sua disponibilidade. O nosso pedido de entrevista foi realizado em Outubro de 2007, tendo as mesmas sido realizadas durante o primeiro semestre de 2008.

6.4.3. Recolha de dados

O nosso objectivo está, neste ponto, em especificar os instrumentos utilizados na pesquisa tanto no que se refere aos dados primários como aos dados secundários. Procuramos desta forma identificar os instrumentos de pesquisa no intuito de complementarmente consolidarmos a fiabilidade externa dos dados recolhidos.

¹⁵⁸ Em alguns casos foi adoptada a metodologia de inquérito por questionário face à indisponibilidade do respondente em realizar a entrevista presencialmente. Algumas questões foram clarificadas e complementadas por telefone ou por e-mail.

¹⁵⁹ Em alguns casos, o respondente não foi o responsável pela direcção financeira mas alguém designado pelo operador nomeadamente o responsável pelo departamento de planeamento e controlo de gestão.

6.4.3.1. Informação secundária

6.4.3.1.1. Tipologia de dados

A informação secundária recolhida é diversificada. Decorrente dessa diversidade, apresentamos de seguida as principais tipologias:

1. **CERTIFICAÇÃO E LICENCIAMENTO DE OPERADORES AÉREOS (PARTE I):** realizada junto do INAC. Inclui dados que constam do respectivo COA/COTA do operador (marcas e modelos das aeronaves e respectivas matrículas, limitações de operações, operações autorizadas, especificações sobre as garantias de manutenção), regulamentação sobre o processo de certificação e licenciamento, número de passageiros transportados e número de rotas;
2. **INFORMAÇÃO CONTABILÍSTICA (PARTE II):** recolhida nos relatórios e contas dos operadores bem como através de informação complementar recolhida junto do operador e através das plataformas electrónicas disponíveis. Incluem-se neste ponto grandezas como o volume de negócios, activo total bruto e líquido, imobilizado corpóreo, imobilizado incorpóreo, estrutura do passivo, capital próprio, resultados operacionais, resultados líquidos, entre outros.
3. **INDICADORES ECONÓMICO-FINANCEIROS (PARTE III):** parcialmente recolhidos junto do INAC ou elaborados a partir da análise das demonstrações financeiras. Incluímos neste ponto indicadores de rendibilidade (activo e capital próprio), liquidez, autonomia financeira, solvabilidade, grau de cobertura dos custos operacionais, meios libertos brutos, entre outros.

Após consolidação e validação dos dados secundários, os mesmos foram agrupados em classes, as quais ilustram também a verdadeira assimetria. Estamos perante uma população na qual a maior parte dos operadores é de pequena dimensão contrastando com um operador que representa cerca de 65% do total da actividade do sector (TAP

Portugal). Perante esta evidência, as classes utilizadas procuram evidenciar a verdadeira dispersão das unidades que compõem a população em estudo.

6.4.3.1.2. As classes utilizadas

A recolha dos dados secundários foi efectuada através da análise dos relatórios e contas dos operadores bem como pela recolha de informação junto do INAC. Os dados foram agrupados em classes, excepto a informação de natureza qualitativa (tipo de transporte realizado, modelo de aeronave predominante na frota, propriedade do capital, existência de certificação da qualidade). Perante a dispersão e o valor das variáveis, o número de classes varia em função dos valores mínimos e máximos de cada uma das variáveis. Procurou-se, acima de tudo, proporcionar uma correcta visualização da dispersão uma vez que existem significativas diferenças entre os operadores que integram a população. Assim, para melhor compreensão, apresentamos na tabela seguinte, uma síntese do número de classes utilizadas nas principais grandezas dos dados secundários.

Tabela 61 – Número de classes utilizadas

INDICADOR	N.º CLASSES	PRIMEIRA CLASSE	ÚLTIMA CLASSE
Número de empregados do operador	5	< 50	≥ 1.000
Volume de negócios	7	<500.000 Euros	≥ 100.000.000 Euros
Total do activo líquido	7	<500.000 Euros	≥ 100.000.000 Euros
Total do capital próprio	6	< 0 euros	≥ 5.000.000 Euros
Total do passivo de curto prazo	5	<250.000 Euros	≥ 25.000.000 Euros
Total do passivo de médio e longo prazo	5	<250.000 Euros	≥ 25.000.000 Euros
Total do resultado operacional	6	< 0 Euros	≥ 25.000.000 Euros
Total do resultado líquido	6	<0 Euros	≥ 25.000.000 Euros
Total do imobilizado corpóreo	6	<125.000 Euros	≥ 25.000.000 Euros
Total do imobilizado incorpóreo	5	0 Euros	≥ 1.000.000 Euros
Imobilizado incorpóreo/activo total	3	0	≥ 5%
Grau de cobertura dos custos operacionais	2	>0 e <1	≥ 1
Rotação do activo	4	>0 e <1	≥ 3
Rendibilidade do capital próprio	5	<0	≥ 50%
Rendibilidade do activo	5	<0	≥ 50%
Liquidez geral	5	<0,5	≥ 2
Autonomia financeira	5	<0	≥ 50%
Solvabilidade	5	<0	≥ 50%
Meios libertos brutos	5	<50.000 Euros	≥ 5.000.000 Euros
Número de aeronaves na frota	5	<5	>100
Número de rotas do operador	5	<25	≥250
Número de passageiros transportados	4	<1.000	≥1.000.000

Nos dados primários foram utilizadas classes na variável relativa à idade do respondente (6 classes) e no que respeita ao número de anos de experiência na função (5 classes). As restantes variáveis, principalmente as que se referem aos inquéritos, foram classificadas utilizando escalas nominais ou ordinais.

6.4.3.2. Inquérito por entrevista

De acordo com Barañano (2004:93), *“a entrevista consiste no encontro entrevistador-entrevistado, onde o entrevistador coloca uma série de questões ou temas a que o entrevistado deverá responder ou desenvolver, mais ou menos extensivamente, segundo o tipo de entrevista”*. Acrescenta Fortin (1996:168) que *“o inquérito representa toda a actividade de investigação no decurso da qual são colhidos dados junto de uma população ou partes desta a fim de examinar as atitudes, opiniões, crenças ou comportamentos desta população”*.

A nossa opção recaiu sobre a entrevista estruturada¹⁶⁰ embora o inquirido tivesse a total liberdade para acrescentar informação que julgasse relevante. A estrutura da entrevista foi por nós desenvolvida em função dos objectivos da investigação embora no que respeita à identificação da importância dos intangíveis, tenhamos seguido, com as devidas adaptações, a metodologia seguida por outros autores, em particular Canadas (2003). Sobre as escalas utilizadas optou-se por seguir a abordagem já anteriormente aplicada por Rodrigues (2003). Retomaremos este aspecto no ponto 6.4.3.2.6. deste capítulo.

O pedido de inquérito foi dirigido aos responsáveis financeiros dos operadores aéreos. Em diversos casos, e perante a dimensão desses operadores, não existe uma adequada segregação de funções pelo que essas responsabilidades estão concentradas em profissionais como sejam o director de operações de voo, o administrador/gerente ou mesmo o director comercial. Este facto constitui, quanto a nós, uma verdadeira limitação. No entanto, face à reduzida dimensão da população, optámos por não excluir esses operadores (num total de sete) sob pena de enviesarmos os verdadeiros atributos da população em estudo.

¹⁶⁰ Ver nota 157 desta dissertação.

6.4.3.2.1. O pré teste

Qualquer técnica de inquérito pressupõe a realização de um pré teste¹⁶¹ de forma a garantir a consistência e a clareza do mesmo. No que se refere ao guião da entrevista estruturada realizada nos operadores, o pré teste foi efectuado junto da comunidade científica, junto do então responsável pelo departamento de licenciamento e certificação de empresas do regulador e junto do responsável de um dos operadores¹⁶².

Procurou-se com este procedimento testar a clareza do guião, eliminar elementos desprovidos de sentido, acrescentar aspectos que estivessem omissos e que, eventualmente, viessem a revelar-se importantes, proporcionando uma linguagem clara e objectiva isenta de redundâncias e múltiplas interpretações.

No que se refere ao operador envolvido no pré-teste, o primeiro a intervir nesta investigação, referem as regras e até o bom senso que o mesmo deveria ser excluído da população. Não foi nesse sentido que recaiu a nossa opção por duas ordens de razões: em primeiro lugar pela reduzida dimensão da população, em segundo lugar pela importância que este operador demonstrou para a temática em investigação. Estamos conscientes do possível enviesamento daqui decorrente. Ainda assim, consideramos que os ganhos nos resultados obtidos superam as perdas decorrentes da sua exclusão.

6.4.3.2.2. Estrutura do inquérito aos operadores

O inquérito aos operadores aéreos (apêndice A) engloba cinco partes fundamentais. Na primeira parte procurámos saber qual a importância dos recursos intangíveis (tabela 55, apresentada no ponto 6.3.) de acordo com uma determinada escala semântica. O objectivo central nesta parte foi o de conhecer a importância atribuída

¹⁶¹ O pré teste representa a medida de uma variável efectuada nos sujeitos antes que seja aplicado o tratamento experimental. Representa igualmente o ensaio de um instrumento de medida antes da sua utilização em maior escala (Fortin, 1996).

¹⁶² Omitidos a sua identificação pelo facto de tal nos ter sido expressamente solicitado.

aos recursos intangíveis¹⁶³, independentemente da sua inclusão ou não nas demonstrações financeiras. Complementarmente, propusemos ao respondente referir qual a importância atribuída a um conjunto de objectivos associados aos intangíveis e determinantes do posicionamento estratégico e financeiro da organização.

Tabela 62 – Estrutura do inquérito aos operadores (Parte I)

PARTE DO INQUÉRITO	QUESTÕES
IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AOS RECURSOS INTANGÍVEIS	Indique o grau de importância de cada recurso intangível para o posicionamento estratégico e financeiro da sua organização, de acordo com a seguinte escala.
	<i>Proceda à hierarquização dos cinco (5) recursos mais relevantes (do mais importante para o menos importante).</i>
	<i>Qual o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes objectivos associados aos intangíveis que são pertença da sua organização?</i>
	<i>Proceda à hierarquização dos três (3) objectivos mais relevantes associados aos intangíveis na sua organização (do mais importante para o menos importante).</i>

A segunda parte tem objectivos contabilísticos. Refere-se ao reconhecimento e mensuração dos intangíveis. Procurou-se saber quais os critérios de reconhecimento utilizados, quais as regras que suportam a definição dos períodos de amortização ou de recuperação dos investimentos associados aos recursos intangíveis capitalizados bem como quais os critérios subjacentes à mensuração desses intangíveis. Complementarmente, tentámos perceber quais os principais obstáculos existentes ao reconhecimento desses recursos como activos intangíveis.

Tabela 63 – Estrutura do inquérito aos operadores (Parte II)

PARTE DO INQUÉRITO	QUESTÕES
RECONHECIMENTO E REGISTO DOS RECURSOS INTANGÍVEIS	<i>Dos intangíveis identificados, reconhece e regista alguns como “Activos Intangíveis nas contas da sua empresa”? Se sim, quais?</i>
	<i>Independentemente do seu registo nas contas da sua empresa, como contabilizaria cada um dos recursos intangíveis?</i>
	<i>Para os recursos classificados como “Capitalizado com Amortização”, e apenas para os itens registados nas contas da sua empresa, em quantos anos espera amortizar esses bens/direitos ou qual o período estimado para recuperar esses investimentos?</i>
	<i>Como valoriza cada um dos Activos Intangíveis presentes na sua empresa ou que modelos de mensuração são frequentemente adoptados?</i>
	<i>Para os recursos registados e reconhecidos como Activos Intangíveis Capitalizados, como foram apurados os respectivos valores?</i>
	<i>Quais os factores que determinaram a vida útil do activo intangível ou o período estimado para a recuperação dos investimentos?</i>
	<i>Qual a importância de cada obstáculo no reconhecimento e divulgação dos intangíveis? Das razões identificadas anteriormente, indique as três mais importantes (Ordem decrescente de importância).</i>
	<i>Dos obstáculos identificados, indique os três mais importantes (ordem decrescente de importância).</i>

¹⁶³ Como já foi referido em nota anterior, deliberadamente optámos pelo não agrupamento dos recursos intangíveis em quaisquer tipologias de classes no intuito de na análise posterior dos resultados podermos apurar eventuais dimensões de reconhecimento, mensuração e divulgação.

A terceira parte tem uma natureza histórica e prospectiva. Refere-se às políticas de investimento para cada um dos intangíveis que integram o nosso trabalho. São fundamentalmente duas as questões colocadas aos inquiridos e que transcrevemos na tabela seguinte.

Tabela 64 – Estrutura do inquérito aos operadores (Parte III)

PARTE DO INQUÉRITO	QUESTÕES
INVESTIMENTOS EM RECURSOS INTANGÍVEIS	<i>Qual o volume de investimento realizado nos últimos 3 anos para cada um dos recursos intangíveis?</i>
	<i>Quais as perspectivas de investimento e desenvolvimento dos recursos intangíveis para o futuro?</i>

As duas partes seguintes assumem uma natureza complementar. A primeira tem por base a asserção conceptual de que a gestão do conhecimento está associada à gestão dos recursos intangíveis e por isso articulada com os modelos de conhecimento e de capital intelectual identificados na literatura (Davenport e Prusak, 1998; Edvinsson e Malone, 1997; Roos *et al.*, 1997, entre outros). A outra por proporcionar informação que em conjunto com os dados secundários possam caracterizar tanto os operadores como os inquiridos.

Tabela 65 – Estrutura do inquérito aos operadores (Parte IV)

PARTE DO INQUÉRITO	QUESTÃO
GESTÃO DO CONHECIMENTO	<i>Indique o grau de importância de cada um dos obstáculos na implementação da Gestão do Conhecimento (GC) na sua organização.</i>
	<i>Dos obstáculos identificados, indique os três (3) que, na sua opinião, maior importância tiveram na implementação da Gestão do conhecimento na sua organização (ordem decrescente de importância).</i>

A última parte do inquérito integra questões sobre o operador e respondente.

Tabela 66 – Estrutura do inquérito aos operadores (Parte V)

PARTE DO INQUÉRITO		CARACTERÍSTICA
INFORMAÇÕES GERAIS	OPERADOR	Tipo de licença atribuída pelo INAC
		Tipo de transporte aéreo realizado
		Volume de negócios
		Número de empregados
		Tipo de sociedade
		Integração ou não num grupo de sociedades
		Empresa certificada
	INQUIRIDO	Sexo
		Idade
		Número de anos na organização
		Cargo na organização
		Habilitações académicas

Nas tabelas anteriores foram apresentadas as questões fundamentais colocadas aos inquiridos. Trata-se de uma entrevista directiva¹⁶⁴ e fundamentalmente de aprofundamento temático pelas razões de serem dirigidas ao entrevistado um conjunto de questões numa ordem pré-estabelecida e de estarmos perante um campo cujos temas essenciais são conhecidos embora não se considerem suficientemente explicados (Barañano, 2004:93). O inquérito, em particular a entrevista, assume também uma natureza exploratória se considerarmos que, embora a temática dos intangíveis já tenha alguns desenvolvimentos, tal não acontece para o sector do transporte aéreo.

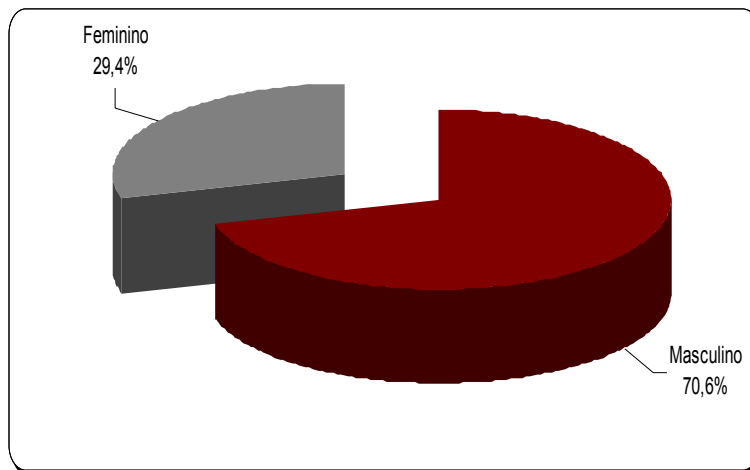
6.4.3.2.3. Caracterização dos inquiridos nos operadores

Ao longo deste ponto caracterizaram-se os inquiridos de forma a proporcionar uma visão mais clara do seu perfil, mas também acrescentar à investigação mais elementos que possam contribuir para a sua validade externa e consequentemente constituírem elementos de credibilização do estudo efectuado. Consideraram-se nessa caracterização cinco variáveis fundamentais: género, escalão etário, cargo ocupado na organização, número de anos de permanência no cargo, habilitações académicas e instituição conferente do último grau obtido.

Participaram no estudo 17 indivíduos dos quais 12 (70,6%) são do sexo masculino e 5 (29,4%) são do sexo feminino.

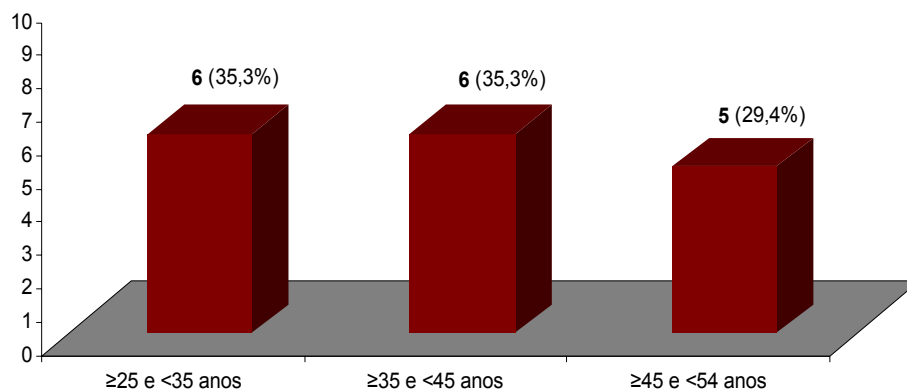
¹⁶⁴ De acordo com Barañano (2004:93), numa entrevista directiva “o entrevistador dirige ao entrevistado uma série de questões numa ordem pré-estabelecida e o entrevistado pode dar respostas tão longas quanto o desejar”. Consideramos que tanto as entrevistas realizadas nos operadores de transporte aéreo como no regulador cumprem integralmente os critérios apresentados, independentemente do carácter aberto ou fechado das questões por nós formuladas.

Gráfico 14 – Caracterização dos inquiridos (género)



No que respeita à idade dos respondentes, o gráfico 15 permite concluir que todos os responsáveis têm uma idade compreendida entre os 25 anos e os 54 anos.

Gráfico 15 – Repartição dos inquiridos por escalões etários



Na tabela seguinte identificamos o cargo ocupado na organização. Da sua análise resulta a evidência de que a maioria dos inquiridos assume a responsabilidade da direcção financeira (52,9%). No entanto, em 29,4% dos casos, o inquérito foi realizado a responsáveis por actividades conexas com a direcção financeira. Referimo-nos à direcção de planeamento e controlo de gestão e à função de assistente da direcção financeira. Constatámos em vários casos que a contabilidade não está a cargo da

própria empresa mas sim atribuída a gabinetes externos de contabilidade. Este facto poderá do nosso ponto de vista justificar algumas das conclusões oportunamente apresentadas no ponto 7.3., particularmente no que respeita ao reconhecimento e registo dos intangíveis.

Em três casos, a entrevista foi realizada a responsáveis que não ocupam a direcção financeira. São casos em que não existe uma adequada segregação de funções o que se traduz numa concentração de funções a nível financeiro, comercial e/ou de operações. Naqueles casos, os inquiridos foram os directores de voo e/ou operações. Sobre estes últimos, importa referir que são indivíduos que estão há longa data no sector da aviação civil, experiência essa que atinge em alguns casos mais de 20 anos de actividade.

Tabela 67 – Cargos desempenhados pelos inquiridos

CARGO	n _i	%
Director Financeiro	9	52,9
Assistente de Direcção Financeira	2	11,8
Responsável pelo Planeamento e Controlo de Gestão	3	17,6
Outro	3	17,6

Outro dos aspectos incluídos na caracterização dos inquiridos, prende-se com o número de anos de permanência no cargo. Concluímos que 82,4% dos inquiridos desempenham essas funções há mais de 5 anos. Apenas em dois casos é referido uma permanência na função inferior a 3 anos. Considerou-se que estamos perante um grupo de inquiridos que possuem uma longa experiência nas funções desempenhadas e daí constituírem um elemento relevante de validade externa para os resultados obtidos na entrevista.

Na tabela seguinte, identificam-se as habilitações académicas dos inquiridos.

Tabela 68 – Habilitações académicas dos inquiridos

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	n _i	%
Licenciatura/Pós-Graduação/Mestrado em Gestão de Empresas ou Economia	13	76,4
Licenciatura em Engenharia	1	5,9
Outras Licenciaturas	1	5,9
Sem formação académica de nível superior	2	11,8

Pode concluir-se pela análise da tabela anterior que a maioria dos inquiridos possui formação académica na área de gestão de empresas e economia. Os inquiridos sem formação académica são aqueles que estão no sector da aviação civil há mais tempo possuindo, em nossa opinião, um conhecimento bastante integrado e global do sector da aviação civil em Portugal.

Relativamente às instituições onde foram obtidos os últimos graus académicos, existe uma forte dispersão. No entanto, a instituição mais representada é o ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão) com 23,5% dos casos.

6.4.3.2.4. Estrutura do inquérito no regulador

Os inquéritos por entrevista realizados no regulador (INAC) têm para nós uma natureza corroborativa pois traduzirão convergência ou divergência com os resultados obtidos junto dos operadores. Ainda que a estrutura seja diferente (apêndice B), procurámos saber qual a importância dada pelo regulador a uma panóplia de recursos intangíveis independentemente da sua inclusão ou não nas demonstrações financeiras.

Foram realizadas no operador cinco (5) entrevistas a técnicos do departamento de licenciamento e certificação. A estrutura integral da entrevista estruturada ou directiva¹⁶⁵ é apresentada no apêndice B. Na tabela seguinte apresentamos apenas uma síntese da mesma.

¹⁶⁵ Ver nota anterior. Estando perante uma entrevista estruturada ou directiva, a quantidade de questões abertas foi superior no caso das entrevistas ao regulador, o que se pode aferir pela análise do apêndice B.

Tabela 69 – Estrutura do inquérito ao regulador

PARTE DO INQUÉRITO	QUESTÕES
IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AOS RECURSOS INTANGÍVEIS	<i>Na óptica do regulador do sector da aviação civil em Portugal, qual a importância que atribuiria à informação sobre os recursos intangíveis?</i>
	<i>Quais os motivos que têm determinado as alterações verificadas nos últimos anos no sector da aviação civil em Portugal?</i>
	<i>Os activos intangíveis, enquanto rubrica isolada do balanço, são tomados em consideração no processo de licenciamento de um operador?</i>
	<i>Qual a importância de cada obstáculo no reconhecimento e divulgação dos activos intangíveis?</i>
	<i>Qual o seu entendimento sobre a importância das Normas Internacionais de Contabilidade e sobre a futura entrada em vigor das NCRF (Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro) incluídas no projecto de Sistema de Normalização Contabilística (SNC) da Comissão de Normalização Contabilística (CNC)?</i>
INFORMAÇÃO SOBRE O INQUIRIDO	<i>Sexo</i>
	<i>Idade</i>
	<i>Habilitações académicas (Grau e Instituição de Ensino)</i>
	<i>Experiência ao nível do licenciamento e certificação de empresas</i>

No capítulo 5 especificámos os elementos que são tomados em consideração no processo de certificação e licenciamento de empresas. Procurámos avaliar junto do regulador qual a importância que atribuiriam aos recursos intangíveis naqueles processos e quais os obstáculos que mais fortemente têm determinado as políticas seguidas relativamente ao reconhecimento e mensuração dos intangíveis.

Perante um sector fortemente regulamentado, está em causa por um lado saber se os activos intangíveis são tomados em consideração nos processos de certificação e licenciamento mas por outro perceber a importância que os técnicos pela certificação e licenciamento lhe atribuiriam. Neste âmbito, consideramos que este trabalho poderá constituir uma base importante de sensibilização para a importância que os intangíveis têm nos processos de certificação e licenciamento ou que poderão vir futuramente a desempenhar.

6.4.3.2.5. Caracterização dos inquiridos no regulador

No âmbito das entrevistas realizadas a técnicos com experiência no licenciamento e certificação de empresas, participaram no estudo três (3) indivíduos do sexo feminino e dois (2) do sexo masculino cujas idades estão compreendidas entre os 35 anos e os 64 anos de idade. Todavia, apenas um dos inquiridos se encontra no escalão etário dos 55 aos 64 anos.

Gráfico 16 – Repartição dos inquiridos por género

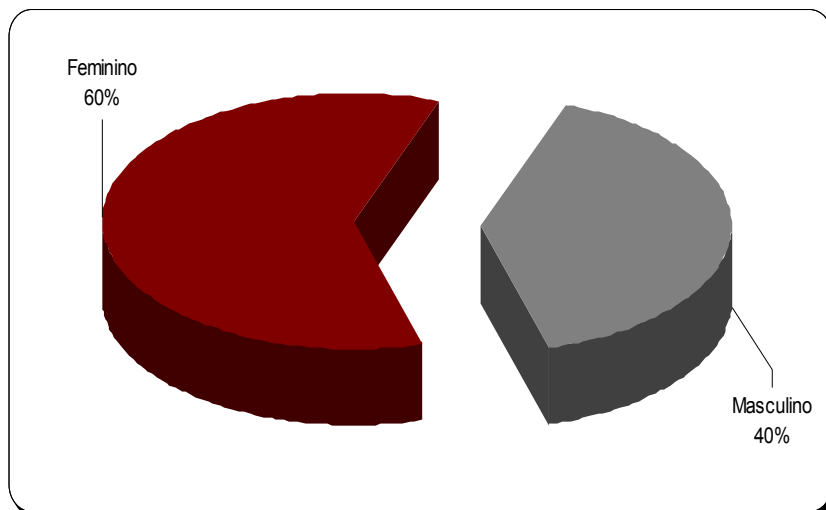
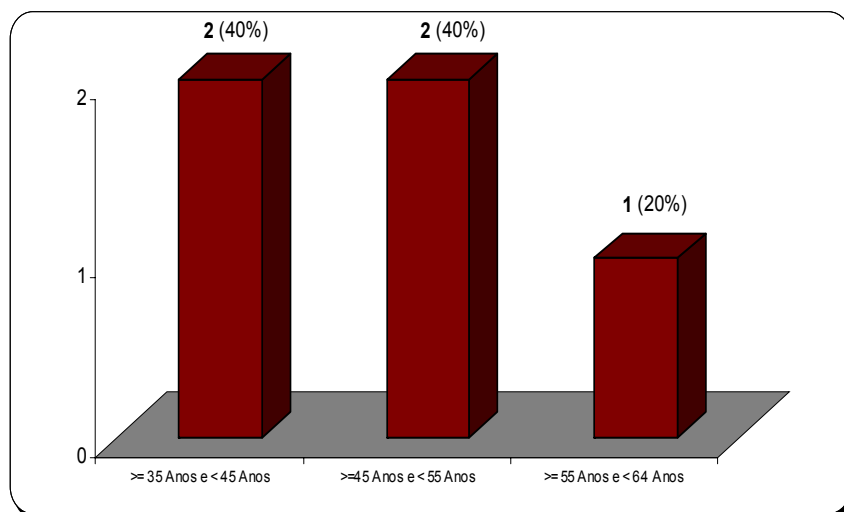
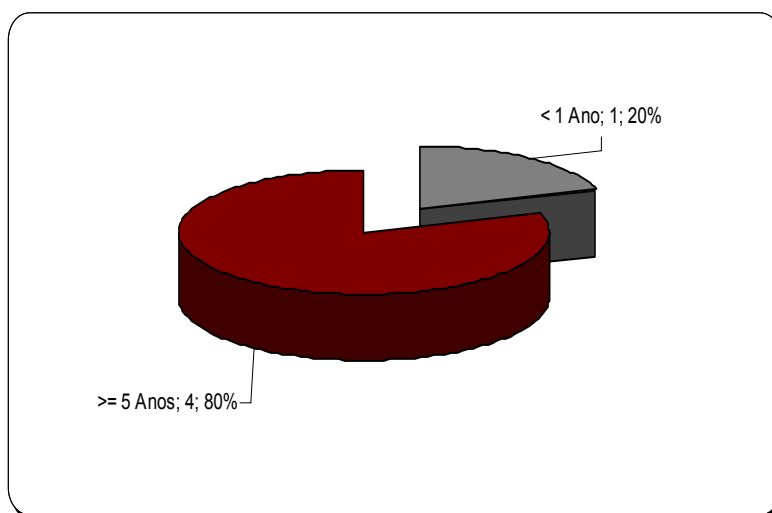


Gráfico 17 – Grupos etários dos inquiridos



Relativamente à formação académica, todos eles possuem formação superior, 2 deles com mestrado e pós-graduação. Sobre as áreas de formação dos inquiridos, três (60%) possuem formação em gestão de empresas, um (20%) em economia e outro (20%) em engenharia.

Gráfico 18 – Experiência na certificação e licenciamento de empresas



Resta referir que a maioria dos inquiridos possui uma vasta experiência na certificação e licenciamento de empresas, tal como ilustrado pelo gráfico 18. Para além do contributo relevante acerca dos processos de certificação e licenciamento dos operadores, esse conhecimento do sector por parte destes inquiridos permitirá perceber a importância atribuída aos intangíveis e qual o seu enquadramento na actual regulamentação.

6.4.3.2.6. Escalas de importância

Enquanto as escalas nominais consistem num conjunto de categorias de resposta qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas, as escalas ordinais admitem uma ordenação numérica das suas categorias, estabelecendo-se uma relação de ordem entre elas. Referimos ainda as escalas de intervalo ou de rácio (identificadas no ponto precedente como classes), que têm as características de uma escala ordinal em que um valor numérico mais elevado na escala indica uma quantidade maior da variável medida. Têm no entanto uma característica adicional: as diferenças entre os valores numéricos adjacentes da escala indicam diferenças iguais na quantidade da variável medida, permanecendo os intervalos entre os valores adjacentes iguais após uma eventual transformação (Hill e Hill, 2008:112).

6.4.3.2.6.1. A utilização de escalas nominais

Foram utilizadas escalas nominais em diversos pontos do inquérito, fundamentalmente na caracterização dos respondentes (nos operadores de transporte aéreo e no regulador) e na identificação dos critérios de reconhecimento e mensuração dos activos intangíveis. As variáveis que utilizaram este tipo de escala na sua categorização foram:

1) SOBRE O OPERADOR:

- Tipo de licença emitida pelo INAC;
- Tipo de transporte realizado;
- Tipo de sociedade;
- Integração em grupo de sociedades;
- Elaboração de contas consolidadas;
- Propriedade do capital social;
- Tipo de aeronave integrada na frota;

2) SOBRE O INQUIRIDO:

- Género;
- Habilitações académicas;
- Cargo ocupado na organização;

3) SOBRE O RECONHECIMENTO E MENSURAÇÃO DOS INTANGÍVEIS:

- Critérios de reconhecimento dos recursos intangíveis (1. Custo do período; 2. Capitalização sem amortização; 3. Capitalização com amortização; e 4. Outro);
- Definição dos períodos de amortização¹⁶⁶ (1. Inferior ou igual a 3 anos; 2. Quatro ou cinco anos; 3. Superior a 5 anos);

¹⁶⁶ Neste caso estamos perante uma escala cuja ordem temporal existe mas que não é relevante para a análise. Por esse motivo, optámos por considerá-la neste contexto e não nas variáveis ordinais as quais foram objecto de transformação.

- Modelos adoptados na mensuração dos activos intangíveis (1. Custo de aquisição ou de Produção; 2. Justo Valor; 3. Valor realizável líquido; 4. Actualização dos *cash-flows* ou Valor presente; e 5. Outro);
- Métodos de apuramento do valor dos activos registados e reconhecidos como activos intangíveis (1. Valor das facturas; 2. Avaliação por peritos independentes; 3. Avaliação por técnicos da empresa; e 4. Outro);
- Determinação do período estimado para a recuperação dos investimentos (1. Período de retorno esperado; 2. De acordo com o normativo contabilístico-fiscal geral; 3. De acordo com normativo contabilístico específico do sector; e 4. Outro).

Do ponto de vista estatístico, não é razoável calcular o valor médio com este tipo de escalas, pelo que do ponto de vista da estatística descritiva a análise resumir-se-á à análise da respectiva moda¹⁶⁷ (maior frequência absoluta).

6.4.3.2.6.2. A utilização de escalas ordinais

O nosso estudo utiliza fundamentalmente variáveis classificadas numa escala ordinal. De acordo com a estrutura dos inquéritos aos operadores foi adoptada uma escala de quatro no que se refere à variável “Grau de importância”. A escala utilizada para medir o grau de importância atribuída aos itens que integravam o inquérito foi a seguinte¹⁶⁸.

- 1. NI – NADA IMPORTANTE**
- 2. PI – POUCO IMPORTANTE**
- 3. I – IMPORTANTE**
- 4. MI – MUITO IMPORTANTE**

A opção por uma escala par teve como principal objectivo evitar o grau central por parte do respondente. A este propósito corroboramos do referido por Rodrigues (2003:345) quando afirma que “a opção da escala com quatro níveis (NI, PI, I e MI)

¹⁶⁷ Valor que surge com mais frequência num conjunto de dados se estes são discretos ou a classe com maior frequência caso os dados sejam contínuos ou quando agrupados (neste caso fala-se de classe modal). Ver Murteira (1990).

¹⁶⁸ Existem outros autores que utilizaram uma escala de quatro, em particular Rodrigues (2003) e Brook (1986).

pode ter originado a perda de alguma sofisticação na mensuração dos valores atribuídos às diferentes [razões,] mas ganhou-se, certamente, mais informação". Por ser mais fácil ao respondente efectuar a classificação e assim evitar alguma arbitrariedade que certamente existiria caso se utilizasse uma escala com muitos níveis, optou-se pela utilização da escala ordinal acima identificada. Sobre esta escala, procedemos à sua transformação numa escala rácio¹⁶⁹.

Tal como referido em Rodrigues (2003), o nível "Nada Importante" representa também para nós o valor Nulo e o nível "Muito Importante", o valor máximo absoluto. Transformámos dessa forma a escala nominal, relativa aos graus de importância, numa escala rácio. Assim, a nível de tratamento de dados, a escala resultante após a transformação, é a seguinte:

- 0. NI – Nada Importante**
- 1. PI – Pouco Importante**
- 2. I – Importante**
- 3. MI – Muito Importante**

Da mesma forma, consideramos pertinente e mais clarificador a utilização de intervalos de importância de acordo com uma medida expressa em percentagem¹⁷⁰ (%). Assim, do ponto de vista da análise, podemos assumir a seguinte correspondência:

- O primeiro grau de importância, associado à classificação efectuada pelo inquirido como "Nada importante", corresponde ao valor 0;
- O 2º nível de importância (classificado como "Pouco Importante" pelo inquirido) corresponde ao intervalo]0 – 33,3%] numa escala rácio;
- O 3º nível de importância (classificado como "Importante" pelo inquirido) corresponde ao intervalo]33,3% – 66,7%] numa escala rácio;

¹⁶⁹ As escalas de rácio apresentam características similares às escalas ordinais mas possuem uma característica adicional que no nosso caso de estudo poderá ser muito relevante. Referimo-nos ao facto do valor zero (0), não ser arbitrário mas ser um valor absoluto ou real (Hill e Hill, 2008:115). Vejamos pois a adopção de escalas de rácios ao nível dos graus de importância e ao nível da intensidade do investimento.

¹⁷⁰ Sobre esta transformação, ver Rodrigues (2003) ou Brook (1986).

- O 4º e último nível de importância (classificado como “Muito Importante” pelo inquirido) corresponde ao intervalo]66,7% – 100%] nesta escala rácio.

Esta transformação apresenta, no nosso entendimento, a vantagem de ser genericamente mais perceptível, o que na verdade se veio a comprovar durante o processo de entrevista. Ao mencionarmos a percentagem em detrimento do valor absoluto (1 a 4), o inquirido conseguiu mais facilmente classificar o *item* em questão.

A nossa opção recaiu pela não decisão de efectuar uma segunda transformação, tal como aconteceu para os graus de importância. As principais razões prendem-se com o facto de estarmos perante variáveis já expressas em percentagem ou então expressas sob a forma de horizontes temporais. A transformação daí resultante, para além de não se nos afigurar exequível, parece-nos que seria desprovida de sentido prático. Ainda assim, garantimos o postulado de Hill e Hill (2008), de que o valor zero não surge em resultado da arbitrariedade mas sim traduz um valor absoluto e real.

Na terceira parte do inquérito (investimentos em recursos intangíveis) foram utilizadas escalas ordinais, tendo-se optado por quatro níveis de volume. São eles:

1. **IN** – *INVESTIMENTO NULO*
2. **IF** – *INVESTIMENTO FRACO*
3. **IS** – *INVESTIMENTO SIGNIFICATIVO*
4. **IFT** – *INVESTIMENTO FORTE*

Importa esclarecer que a intensidade do investimento não é uma variável de fácil mensuração, acerca das quais várias questões se podem levantar nomeadamente no que se refere aos limites por nós enunciados. Numa primeira fase, foram fixados limites em valores monetários. Tal classificação foi, no entanto, abandonada durante a fase de pré-teste, optando-se pela fixação de uma percentagem em função do volume de negócios do operador. Desta forma, utilizámos os seguintes níveis: Nível 1 - “Investimento Nulo”, correspondente à inexistência de qualquer investimento; Nível 2 - “Investimento Fraco”, sempre que o mesmo se situe abaixo de 1% do volume de negócios; Nível 3 - “Investimento Significativo”, situação em que o volume do

investimento é superior ou igual a 1% do volume de negócios e inferior a 5%; e Nível 4 – “Investimento Forte”, situação em que o investimento representa uma percentagem superior a 5% do volume de negócios.

Sobre as perspectivas (probabilidade em sentido amplo do termo) dos operadores virem a realizar investimentos em recursos intangíveis no futuro, o processo foi algo similar. Adoptámos neste caso três níveis:

1. *IMPROVÁVEL*
2. *PROVÁVEL NUM PRAZO INFERIOR OU IGUAL A 1 ANO*
3. *PROVÁVEL NUM PRAZO SUPERIOR A 1 ANO*

Em ambos os casos apresentados anteriormente consideramos que o 1º nível corresponde à inexistência de investimento quer do ponto de vista histórico (Investimento Nulo) quer do ponto de vista prospectivo (Improável).

Assim, tal como para os níveis de importância, optámos por efectuar uma única transformação ao nível das escalas utilizadas. Apresentamos de seguida essa transformação. Desta forma, sobre o volume de investimento realizado nos últimos três anos, ficou assim definida a escala ordinal utilizada:

0. *IN – INVESTIMENTO NULO*
1. *IF – INVESTIMENTO FRACO*
2. *IS – INVESTIMENTO SIGNIFICATIVO*
3. *IFT – INVESTIMENTO FORTE*

Similarmente, no que respeita à probabilidade de se realizarem investimentos e desenvolvimentos ao nível dos recursos intangíveis nos próximos anos, a transformação da escala determinou os seguintes níveis para efeitos de tratamento e análise de dados:

0. *IMPROVÁVEL*
1. *PROVÁVEL NUM PRAZO INFERIOR OU IGUAL A 1 ANO*
2. *PROVÁVEL NUM PRAZO SUPERIOR A 1 ANO*

Relativamente às técnicas estatísticas a utilizar para analisar as respostas dadas numa escala ordinal, utilizam-se normalmente métodos paramétricos, como por exemplo, Teste *t-Student*, ANOVA, correlações do tipo *Pearson* e mesmo análises multivariadas. No nosso caso concreto, perante a reduzida dimensão da população/amostra e perante a utilização de escalas qualitativas, ainda que por vezes possam assumir uma natureza contínua, utilizaremos técnicas estatísticas não paramétricas, nomeadamente o teste de Wilcoxon em alternativa ao teste *t-student*, o teste de Kruskal-Wallis em alternativa à ANOVA, o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney nos casos em que tal se revelar adequado.

6.4.3.3. Estudos de caso

O Estudo de Caso representa um método de investigação científica que se caracteriza pela diversidade de informação, quer quantitativa quer qualitativa. Segundo Barañano (2004:102), “*i) estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes; (ii) lida com uma situação na qual pode haver muitas variáveis de interesse; (iii) conta com muitas fontes de evidência; e (iv) precisa do desenvolvimento prévio de preposições teóricas para orientar a recolha e a análise dos dados*”. Para Yin (2003), surge como uma abordagem adequada à compreensão, exploração e descrição, de forma profunda e global, acontecimentos e contextos complexos.

Atentos à reduzida dimensão da nossa população, deparámo-nos ao longo do trabalho de campo com diversas realidades no âmbito do nosso objecto de investigação. Nesse sentido, considerámos pertinente explorar alguns casos particulares no intuito de eventualmente ultrapassar algumas limitações decorrentes da dimensão da população. Por isso, os estudos de caso têm como objectivo corroborar ou não com os resultados obtidos a partir da amostra.

Foram várias as razões que determinaram a escolha dos estudos de caso para ilustrar a problemática dos intangíveis no sector da aviação civil:

- 1) Dimensão do operador (volume de negócios, total do activo e número de empregados);
- 2) Tipologia da actividade. Referimo-nos neste aspecto à realização tanto de transporte aéreo regular como não regular;
- 3) Existência de certificação da qualidade;
- 4) Importância atribuída à implementação da gestão do conhecimento;
- 5) Disponibilidade manifestada para a colaboração no estudo.

Conjugadas e ponderadas estas razões, a nossa decisão recaiu sobre os operadores de transporte aéreo TAP Portugal e sobre o operador privado White Airways (como já foi referido, resultado da aquisição e alteração do nome do ex-operador Yes, anteriormente integrada no grupo TAP). O primeiro, porque se trata do maior operador de transporte aéreo em Portugal (representando cerca de 64% do volume de facturação do total da população), o segundo porque é um dos dois operadores que possui o certificado da qualidade pela norma NP EN ISO 9001:2000 e manifestou uma total disponibilidade e interesse na participação no estudo.

Como afirma Fortin (1996:164), citando Robert (1988), “*o estudo de caso compreende duas aplicações: pode servir para aumentar o conhecimento que se tem de um indivíduo e ter por principal objectivo a elaboração de hipóteses novas ou pode servir para estudar o efeito de uma mudança num indivíduo*”. Foram estas aplicações que nortearam a decisão de incluir dois estudos de caso, cientes de que o que caracteriza o estudo de caso é a subtilidade com a qual é possível acumular dados sobre uma realidade particular.

Aplicámos, no caso da TAP Portugal, três questionários: Direcção Financeira (integrado no estudo geral), Direcção de Operações e Direcção de Logística. No caso do operador White Airways, foram efectuadas igualmente aplicados três questionários: Administrador (CEO), Direcção Financeira e Direcção de Planeamento Estratégico.

6.5. Fiabilidade e validação estatística

Num trabalho de investigação, uma das etapas fundamentais é certamente a garantia da fiabilidade (consistência¹⁷¹) dos instrumentos e validação dos dados recolhidos e dos resultados alcançados.

Para Fortin (1996:331), “*uma das primeiras actividades do investigador que interpreta resultados consiste em verificar se se pode extrair alguma certeza da análise dos dados e da apresentação dos resultados. Este exame requer uma análise das fases conceptual, metodológica e empírica da investigação*”. Procura-se nesta fase garantir que não são cometidos nem erros de Tipo I¹⁷² nem erros de Tipo II¹⁷³.

O nosso estudo tem como uma das principais limitações a reduzida dimensão da amostra. Todavia, a amostra identifica-se com a população pois estamos a trabalhar com cerca de 99% da população o que apresenta como aspecto positivo, a não necessidade de efectuar inferência estatística. Ou seja, as conclusões retiradas são válidas para a população.

Como já referimos, a principal metodologia de investigação foi o inquérito por entrevista na criação de dados primários. Assim, apresentaremos nos pontos seguintes os testes estatísticos de validação aplicáveis nesses casos.

¹⁷¹ Segundo Hill e Hill (2008:141), a consistência pode ser definida de três modos: 1) Na estabilidade temporal das medidas da variável latente; 2) Equivalência de medidas da variável latente obtidas por versões alternativas e 3) Consistência interna (tipo *split-half*).

¹⁷² Os erros de tipo I referem-se ao facto de estarmos a rejeitar a hipótese nula (H_0) quando na verdade ela é verdadeira. A interpretação dos resultados significativos deve por isso ter em consideração outras hipóteses possíveis. Sobre esta problemática estatística ver Greene (2003), Reis, Andrade e Calapez (1996), Malhotra (1996), Fortin (1996) e Murteira (1990).

¹⁷³ Referem-se a erros resultantes da inadequação do método ou seja, os resultados são significativos mas pela fraqueza do método não se pode detectar a sua significância. Acrescentamos que os resultados negativos não significam necessariamente a ausência de relações entre as variáveis mas sim indicam que o estudo não conseguiu detectá-las. Ver Greene (2003), Reis, Andrade e Calapez (1996), Malhotra (1996), Fortin (1996), Murteira (1990).

6.5.1. Estatísticas descritivas

6.5.1.1. Medidas de tendência central

As estatísticas descritivas mais comuns neste tipo de trabalho científico são a média corrigida, a mediana e a moda (Maroco, 2007:37).

Na nossa dissertação, desde que seja garantida a sua pertinência, apresentaremos estas medidas (apêndice C). Afirmamos desde já que, sendo o estudo baseado numa população/amostra de reduzida dimensão e por trabalharmos com variáveis fundamentalmente qualitativas (medidas em escalas nominais ou ordinais), não se nos afigura desejável nem provido de qualquer sentido (salvo raras exceções) a utilização de indicadores como a média ou a mediana. Pensamos que poderá ser de interesse global a apresentação das classes modais por traduzirem os valores mais frequentes tanto na população como na amostra.

6.5.1.2. Medidas de dispersão

No que se refere às medidas de dispersão, as estatísticas mais utilizadas são a variância¹⁷⁴, o desvio padrão (raiz quadrada da variância), o coeficiente de variação¹⁷⁵, o Intervalo de variação e a amplitude inter-quartis¹⁷⁶ (Maroco, 2007:39).

Por utilizarmos escalas nominais ou ordinais, não faz sentido a discussão dos resultados daquelas medidas. Convém referir que para variáveis nominais, não existem quaisquer medidas para medir a dispersão. Relativamente às variáveis ordinais, utiliza-se normalmente a amplitude interquartilica. No entanto, embora de

¹⁷⁴ Esta estatística representa uma medida relativa à dispersão dos valores em torno da média. Ao nível das amostra ela é dada por $s^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2$. Se for possível utilizar todos os elementos da população, designaremos

a medida por variância populacional e calcula-se por: $\sigma^2 = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n (X_i - \mu)^2$. O desvio padrão é uma medida

mais fácil de interpretar pois a sua dimensão é a mesma da variável em estudo e não o quadrado dessa dimensão, como acontece com a variância. Sobre esta problemática ver Maroco (2007), Murteira (1990), entre outros.

¹⁷⁵ Medida de dispersão relativa ao valor da média. Calcula-se dividindo o valor do desvio padrão da amostra pela média (amostral ou pela média populacional). É normalmente apresentado em percentagem.

¹⁷⁶ Medidas de dispersão que estimam a amplitude de valores das observações da variável em estudo na amostra. O intervalo de variação traduz a diferença entre o valor máximo e o valor mínimo da amostra, enquanto a amplitude inter-quartis, traduz a diferença entre o terceiro e o primeiro quartil (depois das observações terem sido ordenadas por ordem crescente).

forma complementar, apresentaremos no apêndice C, o desvio padrão para ilustrar a dispersão das variáveis que caracterizam os operadores, antes do seu agrupamento em classes.

6.5.1.3. Medidas de assimetria e achatamento

As medidas de assimetria e achatamento caracterizam a forma de distribuição dos elementos da população em torno da média. O coeficiente de achatamento ou de *kurtose* é aquele que é mais frequentemente utilizado. Quando próximo de zero, indica uma distribuição mesocúrtica (Maroco, 2007; Murteira, 1990).

Apresentaremos no âmbito da caracterização da população e do tratamento dos inquiridos, a medida de achatamento preconizada no SPSS, sempre que a dimensão da população/amostra o permitam. Complementarmente, apresentamos estas medidas no apêndice C.

6.5.1.4. Medidas de associação

O quarto e último grupo das medidas estatísticas descritivas são as medidas de associação¹⁷⁷. Genericamente, quantificam a intensidade e a direcção da associação entre duas variáveis ou seja procuram diagnosticar a possível existência de relações causais. São de natureza bivariada ou multivariada, sendo as medidas mais recorrentes o teste do Qui-quadrado (χ^2), o teste exacto de Fisher (para variáveis dicotómicas) e os coeficientes de *Pearson*, de *Spearman* (ρ), *V de Cramer*, o *Phi* (ϕ) e o coeficiente de contingência.

Uma vez que o coeficiente de Pearson mede a intensidade e a direcção da associação de tipo linear entre duas variáveis quantitativas enquanto o coeficiente de Spearman mede a intensidade da associação (ainda que não paramétrica) entre duas variáveis

¹⁷⁷ São genericamente designadas por “coeficientes de correlação”. Não é no entanto linear nem cientificamente correcto que a partir deles se infiram relações causais (Maroco, 2007:42). Como o próprio nome indica, trata-se de medidas que apenas traduzem a intensidade de uma associação entre variáveis.

pelo menos classificadas como nominais, será este último que privilegiaremos, atendendo à natureza das variáveis em estudo.

O coeficiente de correlação V de Cramer é igualmente um coeficiente não paramétrico e assimétrico, utilizado como medida de associação entre duas variáveis nominais. É também designado como a estatística do Qui-quadrado (χ^2), o que nos casos de variáveis dicotómicas¹⁷⁸ pode ser substituída pela medida Phi (ϕ).

6.5.2. Testes estatísticos

Os testes paramétricos requerem geralmente variáveis quantitativas enquanto os testes não paramétricos podem ser aplicados em variáveis de escala pelo menos ordinais (Maroco, 2007:213). O recurso aos testes não paramétricos é utilizado, não apenas quando os dados falham as assumpções de normalidade, mas também quando não se revela exequível medir uma variável numa escala quantitativa. Aliás como refere Pereira (2006:166), os testes não paramétricos “*são úteis em situações em que as amostras são pequenas, e quando a distância a esses requisitos é grande*”. Acrescenta Hill e Hill (2007:43) que a investigação com base em populações de reduzida dimensão está associada a análises de dados de natureza mais qualitativa.

A grande desvantagem associada aos testes não paramétricos parece residir na sua potência ou seja na permeabilidade dos testes às eventuais diferenças que possam existir entre os dados (Hill e Hill, 2008; Maroco, 2007; Reis, Andrade e Calapez, 1996; Murteira, 1990). Significa que existe uma maior probabilidade de rejeitar a hipótese H_0 correctamente. Acrescenta ainda Maroco (2007:213): “*para amostras de pequenas e diferentes dimensões e onde as variáveis sob estudo não verificam os pressupostos*¹⁷⁹ *dos métodos paramétricos, os testes não paramétricos podem ser mais potentes*”.

¹⁷⁸ São exemplos no nosso estudo, as variáveis: sexo, integração num grupo de empresas, tipo de certificação emitida pelo INAC, entre outras.

¹⁷⁹ São os seguintes os pressupostos dos testes paramétricos: 1) A variável dependente tem de possuir uma distribuição normal; 2) As variâncias populacionais devem ser homogéneas caso estejamos a comparar duas ou mais populações. Para testar o primeiro pressuposto utiliza-se o teste de Kolmogorov-Smirnov enquanto que para testar a homogeneidade das variâncias é utilizado o teste de Levene, por ser considerado o mais potente.

As técnicas de investigação utilizadas nesta dissertação são na sua generalidade escalas qualitativas, pois a atribuição de um grau de importância por um respondente, está longe de ser uma variável aleatória. Nestes casos, afirma Maroco (2007:214) que “os testes não paramétricos, não são a alternativa, mas sim os únicos possíveis de aplicação apropriada”.

A população alvo é constituída por apenas vinte um elementos, sendo a nossa amostra constituída por 17 unidades estatísticas, embora representem cerca de 99% do total da população em diversas grandezas (volume de negócios, activo total, número de empregados, número de aeronaves, número de passageiros transportados, entre outros). Em quaisquer circunstâncias, está-se longe do limiar das designadas “grandes amostras¹⁸⁰”. Neste sentido, os pontos seguintes destinam-se a apresentar uma breve descrição dos testes passíveis de serem adequadamente aplicados nestas condições particulares.

6.5.2.1. Teste Binomial

O teste binomial utiliza-se essencialmente para testar a proporção de uma ocorrência (p) no total das ocorrências registadas. Assume como a hipótese H_0 que $p=p_0$ em que p_0 corresponde ao valor hipotético para a proporção. Rejeita-se a hipótese nula nos casos em que o valor p for inferior ou igual ao nível de significância de base que é, salvo indicação em contrário, de 5%.

Efectuaremos este teste para as principais variáveis dicotómicas, nomeadamente o tipo de licença emitida pelo INAC, o tipo de transporte realizado, o tipo de propriedade do capital, a pertença ou não a um grupo de sociedades e a existência ou de certificação da qualidade pelas normas NP EN ISO 9001.

¹⁸⁰ Estabeleceu-se, do ponto de vista estatístico, o limiar de 30 para a classificação como “grandes amostras” (Greene, 2003; Reis, Andrade e Calapez, 1996; Murteira, 1990).

6.5.2.2. Teste de Wilcoxon

O teste de Wilcoxon é o teste não paramétrico que se revela particularmente adequado, para uma mediana populacional, para variáveis ordinais ou no caso de ser contínua, não apresente uma distribuição normal. A medida de tendência central é neste caso a mediana. No entanto, o teste revela-se particularmente potente nos casos em que as amostras são aleatórias e para os casos em que a variável em estudo, não sendo normal é simétrica¹⁸¹. Em termos práticos, sempre que o valor p estiver acima do nível de significância, não rejeitamos a hipótese nula, o que significa que o valor da mediana da população de onde foi extraída a amostra, não é significativamente diferente.

6.5.2.3. Teste de Mann-Whitney

O teste de Mann-Whitney utiliza-se fundamentalmente para comparar as funções de distribuição de uma variável pelo menos ordinal, medida em duas amostras independentes. Como já foi referido, este teste não paramétrico é a alternativa ao teste *t-Student* (ainda que traduza apenas uma eficiência assintótica), utilizado nos testes paramétricos, sempre que forem violados os pressupostos deste (Pestana e Gageiro, 2008; Maroco, 2007; SPSS, 2007).

Esta técnica estatística não se revela muito exequível pois estamos a trabalhar com a quase totalidade da população, apesar da mesma se revelar reduzida. Mesmo que retiremos amostras independentes desta população, ainda assim não estamos convictos da robustez do teste mesmo que de uma forma assintótica.

6.5.2.4. Teste de Wilcoxon-Kruskal-Wallis

No seguimento do que referimos para o teste anterior, o teste de Wilcoxon-Kruskal-Wallis¹⁸² é a alternativa não paramétrica à ANOVA. Serve para testar se duas ou mais

¹⁸¹ Os pressupostos deste teste encontram-se amplamente desenvolvidos em Pestana e Gageiro (2008), SPSS (2007), Siegel e Castellan (1988), Barnes (1994) ou em Murteira (1990).

¹⁸² Particularização do teste de Kruskal-Wallis para duas populações.

amostras provêm de uma mesma população ou de populações diferentes. Ou ainda, e de forma complementar, se provêm de populações com a mesma distribuição (Siegel e Castellan, 1988, Murteira, 1990). Rejeita-se a hipótese H_0 se o valor p for inferior ao nível de significância, o que significa que existe pelo menos uma mediana significativamente diferente, o que se traduz no facto dessa amostra provir de uma população com uma distribuição diferente.

Como afirma Maroco (2007), executar este tipo de testes para variáveis “Grau de Importância”, classificados numa escala de 1 a 4 (no nosso caso particular) não produz qualquer significado uma vez que a escala de medida não é contínua. No entanto, para os casos das variáveis em estudo que traduzem “Graus de Importância”, efectuámos uma transformação das variáveis para uma escala rácio em que o zero traduz um valor absoluto. Ou seja, estas escalas assumem neste contexto uma natureza contínua, contrariamente à natureza ordinal intrínseca na génese dessas variáveis.

6.5.2.5. Outros testes estatísticos

Vários são os testes possíveis para duas amostras independentes com variáveis que utilizam escalas de medida ordinais (Hill e Hill, 2008; Maroco, 2007; Reis, Andrade e Calapez, 1996; Murteira, 1990). Pela sua importância e poder de síntese, identificamos na tabela seguinte alguns desses testes, os quais serão por nós utilizados nos casos em que tal se revele pertinente e exequível.

Tabela 70 – Outros testes/coeficientes não paramétricos

Teste/Coefficiente	Observações	Para duas amostras independentes	Teste de Sinais	Outro
TESTE DE MCNEMAR	A hipótese nula assume que as categorias das variáveis dicotómicas assumem um comportamento com a mesma probabilidade.		√	
TESTE U DE MANN-WHITNEY	A hipótese nula indica que as médias da população são as mesmas para os dois grupos.	√		
TESTE DE INDEPENDÊNCIA DO QUI-QUADRADO (χ^2)	As variáveis são independentes.			√
TESTE DE AJUSTAMENTO DO QUI-QUADRADO/FISHER	Os valores observados ajustam-se aos valores esperados.			√
COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN (ρ)				√
COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO $\tau - b$ DE KENDALL				√
COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO γ (GAMMA)	De utilização sempre que existam muitas observações empatadas			√
COEFICIENTE DE ASSOCIAÇÃO ϕ	Quando estão em comparação variáveis dicotómicas			√
TESTE BINOMIAL	Utilizado para testar a proporção uma ocorrência no total das ocorrências.			√
COEFICIENTE DE ASSOCIAÇÃO ϕ_C	Comparação entre variáveis não dicotómicas.			√

Fonte: Adaptado de Hill e Hill (2008:201) e Pereira (2006).

A lista apresentada de testes/coeficientes apresentada na tabela anterior está longe de ser uma lista exaustiva. O nosso objectivo reside exclusivamente em ilustrar a diversidade de técnicas existentes face às características específicas do nosso estudo.

6.5.3. Fiabilidade interna e externa

Identificámos no início do ponto 6.5., fiabilidade enquanto consistência e definimos oportunamente os três modos de definir essa consistência. Referimo-nos agora à fiabilidade interna e externa dos nossos instrumentos de investigação: no guião das entrevistas no caso dos dados primários, na tipologia de dados recolhidos a nível de dados secundários.

6.5.3.1. Fiabilidade interna dos instrumentos de investigação

A técnica mais comumente utilizada na estimação da fiabilidade “*split-half*” é a que estima um coeficiente de fiabilidade interna (α) como sendo o valor médio de todos os coeficientes possíveis do tipo “*split-half*”. De acordo com Hill e Hill (2008:149), um valor inferior a 0,6, revela-se inaceitável¹⁸³ enquanto um valor superior a 0,9 é identificado como “Excelente”. Foi esta a nossa referência para a avaliação da fiabilidade dos instrumentos de investigação.

Apresentamos na tabela seguinte, os coeficientes de fiabilidade interna para as diversas partes que constituem o guião da entrevista e para a entrevista no seu todo. Os coeficientes obtidos garantem, genericamente, uma excelente fiabilidade interna.

Tabela 71 – Fiabilidade interna (inquérito aos operadores)

PARTES	N.º Itens	α Cronbach	Classificação
I	63	0,950	<i>Excelente</i>
II	88	0,914	<i>Excelente</i>
III	108	0,951	<i>Excelente</i>
IV	9	0,714	<i>Razoável</i>
GLOBAL	268	0,915	<i>Excelente</i>

No que respeita à fiabilidade interna do guião da entrevista ao regulador, o coeficiente *Alfa* é, de acordo com Hill e Hill (2008), classificado como *Razoável*. Ainda assim, consideramos ser um nível de fiabilidade adequado à quantidade de informação efectivamente recolhida nessas entrevistas.

Tabela 72 – Fiabilidade Interna (inquérito ao regulador)

	N.º Itens	α Cronbach	Classificação
GLOBAL	52	0,705	<i>Razoável</i>

¹⁸³ Hill e Hill (2008:149) apresentam a seguinte classificação para o coeficiente Alfa de *Cronbach*: Maior que 0,9 – Excelente; Entre 0,8 e 0,9 – Bom; Entre 0,7 e 0,8 – Razoável; Entre 0,6 e 0,7 – Fraco; Abaixo de 0,6 – Inaceitável. No entanto, as opiniões são muito divergentes sobre este aspecto. Existem autores que apenas consideram aceitável um coeficiente superior a 0,7 (Bruner e Hensel, 1996). Outros consideram que um coeficiente de 0,7 já é suficientemente forte para admitir consistência interna (Nunnally, 1967). Outros ainda referem que valores de 0,6 são perfeitamente aceitáveis para novas escalas (Shin, Collier e Wilson, 2000). Todavia, Pestana e Gageiro (2008 e 1998) apontam como regra básica que este coeficiente se deve situar entre 0,8 e 1, representando este último valor a fiabilidade perfeita.

6.5.3.2. Fiabilidade externa

Fala-se de fiabilidade externa quando nos referimos ao grau de consistência de uma determinada medida durante um determinado horizonte temporal. Traduz a garantia de que não existem flutuações nas respostas ao longo desse período. No âmbito da metodologia de inquérito por entrevista, todavia, tal prática não se revela exequível face às dificuldades intrínsecas a este tipo de metodologia de investigação. Torna-se necessário assegurar a disponibilidade dos respondentes chave quer no tempo quer no espaço, o que no trabalho de campo se traduziria em dificuldades quase insuperáveis de gerir. Não obstante a importância e a necessidade de garantir a fiabilidade externa, não nos foi possível repetir quaisquer das entrevistas ao longo deste horizonte temporal (Dezembro/2007 – Setembro/2008).

Convém ainda assim realçar que as respostas dadas pelos inquiridos a algumas questões que integravam a entrevista, foram consentâneas com as práticas observadas expressas nos dados secundários para o horizonte temporal referido (2001-2005). Pese embora tal facto não ser cientificamente exacto, pode constituir um bom indício de fiabilidade externa.

O estudo de caso é, quanto a nós, um complemento e uma forma de maior consolidação da fiabilidade externa da investigação pois os resultados através deles obtidos poderão corroborar, ou não, as conclusões obtidas quando considerados os dados da amostra de forma agregada.

6.5.4. Validade interna da investigação

A validade interna está associada fundamentalmente aos resultados e não aos métodos utilizados na investigação. O principal meio de validar o estudo prende-se com o facto de estarmos a estudar a quase totalidade da população, dispensando-se quaisquer inferências estatísticas para efeitos de generalização.

As respostas obtidas nas entrevistas realizadas, permitem aferir a importância que os recursos intangíveis apresentam para os operadores de transporte aéreos, quais as

práticas utilizadas no seu reconhecimento e mensuração, qual o volume do investimento em recursos intangíveis e quais os principais obstáculos que se colocam à implementação de uma gestão baseada no conhecimento.

Outra forma de validade está subjacente à forma como foram respondidas as questões durante a entrevista. Tratando-se de uma entrevista estruturada, e perante a clarificação de conceitos por parte do entrevistador, sempre que tal se revelou importante, determinou a quase não existência de informação adicional. Assim, consideramos ser esta uma boa medida de validade interna. É de referir também que na entrevista, após atribuição dos graus de importância para determinadas variáveis, era solicitado ao respondente que identificasse o número dos itens mais importantes por ordem decrescente de importância. Consideramos que estas questões, para além de permitirem a identificação dos itens mais importantes, constituem meios de validação interna da investigação porquanto permitem aferir a consistência das respostas dadas nos pontos precedentes da entrevista.

A decisão de particularizar a temática em estudo em dois casos distintos, constitui quanto a nós, uma forma adicional de validação. As realidades expressas por esses dois casos poderão corroborar as práticas que foram traduzidas pela generalidade dos respondentes.

Finalmente, e retomando a ideia de estarmos a trabalhar com a quase totalidade da população, os resultados apresentados traduzem, todavia, a opinião dos inquiridos. Convém, no entanto, referir que os inquiridos chave foram os indicados pelos operadores em resposta ao nosso pedido de colaboração. Uma vez que estamos no domínio das ciências sociais, as respostas não estão certamente isentas de influências resultantes de diferentes sensibilidades, conhecimentos, aptidões e crenças.

“... Mas isso é já o princípio de uma nova história, a história da renovação gradual de um homem, a história da sua transformação passo a passo, da passagem de um mundo para outro mundo, da confrontação com uma realidade nova, de todo desconhecida.”

FIÓDOR DOSTOIÉVSKI , in “Crime e Castigo”

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo realizado, tal como os demais, constitui na sua essência uma argumentação, a qual deve estar assente em informação sólida que possa corroborar ou suportar o quadro teórico que lhe está subjacente. Foi com este intuito que iniciámos a nossa pesquisa, conscientes de termos pela frente etapas fundamentais e determinantes.

Ao longo deste capítulo apresentaremos os resultados obtidos do tratamento tanto dos dados secundários como dos dados primários, procurando-se uma ligação lógica com o problema de investigação proposto. Para além das considerações relevantes associadas a cada temática, procuraremos rejeitar ou não as hipóteses enunciadas no ponto 6.3. desta dissertação. Proceder-se-á dessa forma à avaliação do processo completo da investigação, demonstrando-se a lógica em relação às questões de investigação e hipóteses.

7.1. Caracterização da população

O número de empregados representa um bom indicador da verdadeira dimensão dos operadores que integram a população. Na verdade, existe alguma estabilidade na dimensão dos operadores considerando o critério do número de empregados. Em 2005 apenas o operador TAP Portugal apresentava um efectivo superior a 1.000 trabalhadores. Em 2001, para além da TAP Portugal, apenas a Portugália tinha um efectivo superior a 1.000 empregados, ano em que o operador ainda pertencia ao grupo Espírito Santo. Esta situação veio posteriormente a alterar-se, verificando-se que, em 2005, apenas a TAP Portugal integrava um número de empregados superior a 1.000.

Tabela 73 – Dimensão dos operadores por número de empregados

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
<50	12	66,7	13	65,0	13	61,9	13	61,9	13	61,9
≥ 50 e < 100	1	5,6	3	15,0	2	9,5	1	4,8	1	4,8
≥ 100 e < 500	2	11,1	1	5,0	3	14,3	4	19,0	5	23,8
≥ 500 e < 1.000	1	5,6	2	10,0	2	9,5	2	9,5	1	4,8
≥ 1.000	2	11,1	1	5,0	1	4,8	1	4,8	1	4,8
TOTAL N= (∑ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

Se fizermos uma breve análise ao efectivo dos operadores de transporte aéreo, concluímos tratar-se de um sector onde os operadores são na sua maioria de pequena dimensão (effectivo <50). Esta classe varia, ao longo do período considerado, entre os 66,7% e os 61,9%, tendo-se verificado uma descida de quase 5%. No ano de 2005, as alterações verificadas nas classes de empregados traduzem a redução de empregados verificada nos operadores Portugália e SATA Air Açores.

Sublinhamos também que os operadores com maior efectivo são os operadores de capitais públicos, nomeadamente a TAP Portugal (5.644 trabalhadores), Portugália (743 trabalhadores), SATA Air açores (476 trabalhadores) e SATA internacional (427 trabalhadores). É de referir também que, no ano de 2005, três operadores privados apresentavam um efectivo superior a 100 trabalhadores: Netjets Europe (290), Euroatlantic (215) e White Airways (134).

7.1.1. Informação contabilística

Ao longo deste ponto privilegiámos a informação de natureza contabilística, recolhida a partir das demonstrações financeiras dos operadores relativa aos exercícios 2001 a 2005. O nosso intuito está, para além da caracterização dos elementos que integram a população, na primeira identificação do peso que os activos intangíveis têm na estrutura financeira dos operadores.

A generalidade das grandezas apresentadas está desagregada por classes. Devido à grande dispersão dos valores entre os diferentes operadores, optou-se por não

respeitar a amplitude constante para todas as classes, sob pena de não conseguirmos garantir uma visão fiel e verdadeira da real dimensão dos operadores, da sua dispersão e do seu posicionamento relativo.

Tabela 74 – Volume de negócios

Unidade: '000 euros

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
<500	1	5,6	2	10,0	4	19,0	2	9,5	2	9,5
≥ 500 e < 2.500	4	22,2	4	20,0	3	14,3	4	19,0	3	14,3
≥ 2.500 e < 10.000	5	27,8	6	30,0	5	23,8	6	28,6	6	28,6
≥ 10.000 e < 25.000	2	11,1	2	10,0	2	9,5	3	14,3	3	14,3
≥ 25.000 e < 50.000	3	16,7	3	15,0	3	14,3	1	4,8	2	9,5
≥ 50.000 e < 100.000	1	5,6	1	5,0	1	4,8	1	4,8	0	0,0
≥ 100.000	2	11,1	2	10,0	3	14,3	4	19,0	5	23,8
TOTAL N= (∑ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

No que respeita ao volume de negócios, no período em análise, aumentou o número de operadores com um volume de facturação superior a 100 milhões de euros. A TAP Portugal representa aproximadamente 64% do volume de facturação global, tendo atingido em 2005, um volume de negócios de 1.296.208.235 euros. Como se pode verificar pela tabela, por um lado existe uma grande dispersão no volume de negócios dos operadores o que complementa as considerações efectuadas a propósito do efectivo. Por outro lado, convém salientar que essa mesma dispersão se tem mantido ao longo do período considerado. Estamos perante um sector intensivo em tecnologia, mas em função dos investimentos necessários e perante a forte regulamentação existente, a posição relativa entre os operadores não tem oscilado significativamente. Tal facto não invalida algumas operações, nomeadamente a aquisição da Portugália por parte da GERTISERV (empresa do grupo TAP), a aquisição da White (ex-YES) por parte do grupo OMNI e mais recentemente, a extinção da Aerocondor devido a colapso financeiro.

Importa ainda referir que dos 11 operadores certificados exclusivamente para transporte aéreo, 5 (45,5%), apresentam um volume de facturação superior a 100 milhões de euros. Daqueles, dois deles realizam apenas transporte não regular

(Euroatlantic e Netjets Europe). Sublinhamos ainda que todos os operadores nesta classe de negócios estão integrados em grupos de sociedades e adoptam a forma jurídica de sociedade anónima.

Na tabela seguinte apresentamos os valores do activo líquido. A nossa opção recaiu sobre o activo líquido em detrimento do activo bruto pois aquele reflecte o efeito das políticas de amortizações e ajustamentos¹⁸⁴ seguidas pelos operadores. Trata-se de uma grandeza que, no imobilizado, já reflecte os efeitos da depreciação por eles sofrida e no activo circulante já reflecte os efeitos de eventuais situações de obsolescência ou incobrabilidade.

Tabela 75 – Total do activo líquido

Unidade: '000 euros

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
<500	1	5,6	1	5,0	2	9,5	1	4,8	1	4,8
≥ 500 e < 2.500	5	27,8	4	20,0	5	23,8	6	28,6	4	19,0
≥ 2.500 e < 10.000	3	16,7	6	30,0	5	23,8	4	19,0	5	23,8
≥ 10.000 e < 25.000	5	27,8	3	15,0	4	19,0	4	19,0	3	14,3
≥ 25.000 e < 50.000	1	5,6	3	15,0	1	4,8	1	4,8	2	9,5
≥ 50.000 e < 100.000	1	5,6	1	5,0	2	9,5	3	14,3	3	14,3
≥ 100.000	2	11,1	2	10,0	2	9,5	1	9,5	3	14,3
TOTAL N= (Σ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

A maioria dos operadores (62%) possui, como é visível pela tabela, um activo líquido inferior a 25 milhões de euros. Logicamente que, além deste montante, estão os operadores que integram o grupo dos sete maiores operadores aéreos (Tabela 57). Para além destes fazia parte deste grupo, em 2005, o operador Heliávia principalmente pelo valor monetário do seu equipamento básico. Uma vez mais, a dispersão não é significativa ao longo do período em análise.

¹⁸⁴ Com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei 35/2005, de 17 de Fevereiro. Este diploma transpõe para a ordem jurídica nacional a Directiva n.º2003751/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de Julho, que altera as Directivas n.ºs78/660/CEE, 83/349/CEE, 86/635/CEE e 91/674//CEE, do Conselho, relativas às contas anuais e às contas consolidadas de certas formas de sociedades. As provisões contempladas até 2004 como reduções de valores activos deram lugar à designação de "Ajustamentos", representando as provisões a partir de 2005, exclusivamente responsabilidades cuja natureza esteja claramente definida e que à data do balanço sejam de ocorrência provável ou certa, mas incertas no que diz respeito ao seu valor e à data da sua ocorrência.

A grandeza seguinte traduz o valor contabilístico do património do operador ou seja o conjunto de elementos utilizados no exercício da sua actividade (Borges, Rodrigues e Rodrigues, 2005:39). Para além do seu significado intrínseco, optámos por classificar os casos cujo valor do capital próprio fosse negativo. Isto, para melhor percepcionarmos quais os operadores enquadráveis no art.º 35º do CSC¹⁸⁵, relativa à perda de metade do capital social. Esta nossa preocupação resulta da importância que a solidez económica e financeira têm, por imposição regulamentar, na atribuição dos certificados e das licenças pelo INAC. Consideramos que, perante uma situação de capital próprio negativo, pode não estar garantida a capacidade económica e financeira, prevista nesses regulamentos.

Tabela 76 – Total do capital próprio

Unidade: '000 euros

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
<0	3	14,3	5	25,0	4	19,1	2	9,5	3	14,3
≥ 0 e < 250	3	14,3	2	10,0	4	19,1	2	9,5	3	14,3
≥ 250 e < 500	4	19,0	3	15,0	2	9,5	2	9,5	1	4,8
≥ 500 e < 1.000	2	9,5	3	15,0	3	14,3	4	19,1	3	14,3
≥ 1.000 e < 5.000	1	4,8	3	15,0	2	9,5	4	19,1	6	28,6
≥ 5.000	5	23,8	4	20,0	6	28,5	7	33,3	5	23,7
TOTAL N= (∑ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

A maioria dos operadores (52,3%), apresentam um total do capital próprio superior a 5 milhões de euros. Tal situação contrasta com os três operadores que em 2005, apresentavam um total de capital próprio negativo. Ainda que tal situação se possa considerar residual, consideramos ainda assim, que a mesma deve ser objecto de nota.

¹⁸⁵ Especifica este artigo no seu n.º 2 que: “Considera-se estar perdida metade do capital social quando o capital próprio da sociedade for igual ou inferior a metade do capital social” (Redacção dada pelo Decreto-lei n.º 19/2005, de 18 de Janeiro). Verificando-se tal situação, devem os gerentes convocar de imediato a assembleia-geral ou os administradores requerer a convocação da assembleia afim de nela se informar os sócios da situação e de estes tomarem as medidas julgadas convenientes. Essas medidas poderão passar pela dissolução da sociedade (al. a) do n.º3), a redução do capital social para montante não inferior ao capital próprio da sociedade (al. b) do n.º3) ou a realização pelos órgãos de entradas para reforço da cobertura do capital. Refere o n.º 1 daquele artigo que “Resultando das contas de exercício ou de contas intercalares, tal como elaboradas pelo órgão de administração, que metade do capital social se encontra perdido, ou havendo em qualquer momento fundadas razões para admitir que essa perda se verifica, devem os gerentes convocar de imediato a assembleia geral ou os administradores requerer prontamente a convocação da mesma, a fim de nela se informar os sócios da situação e de estes tomarem as medidas julgadas convenientes”. [Redacção dada pelo Decreto-Lei 76-A/2006, de 29 de Março].

As duas tabelas seguintes ilustram a estrutura do endividamento dos operadores. Como nota geral, registamos um endividamento mais acentuado no curto prazo. Tal situação influencia em particular os níveis de liquidez (significativas pressões de tesouraria) e em geral a gestão corrente do operador. Em 19,1% dos casos (ano de 2005), existiam quatro operadores com um endividamento de curto prazo superior a 25 milhões de euros. Tal situação contrasta com apenas dois operadores que, no médio e longo prazo, apresentavam um endividamento superior àquele valor.

Tabela 77 – Total do passivo de curto prazo

Unidade: '000 euros

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
<250	1	5,6	2	10,0	3	14,3	2	9,5	2	9,5
≥ 250 e < 1.000	4	22,2	3	15,0	3	14,3	3	14,3	2	9,5
≥ 1.000 e < 5.000	6	33,3	6	30,0	6	28,6	7	33,3	8	38,1
≥ 5.000 e < 25.000	5	27,8	6	30,0	6	28,6	6	28,6	5	23,8
≥ 25.000	2	11,1	3	15,0	3	14,3	3	14,3	4	19,1
TOTAL N= (∑ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

Tabela 78 – Total do passivo de médio e longo prazo

Unidade: '000 euros

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
<250	7	38,9	10	50,0	10	47,6	10	47,6	10	47,6
≥ 250 e < 1.000	1	5,6	0	0,0	0	0,0	2	9,5	0	0,0
≥ 1.000 e < 5.000	3	16,7	4	20,0	5	23,8	3	14,3	3	14,3
≥ 5.000 e < 25.000	4	22,2	4	20,0	4	19,0	4	19,0	6	28,6
≥ 25.000	3	16,7	2	10,0	2	9,5	2	9,5	2	9,5
TOTAL N= (∑ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

As duas grandezas anteriores reflectem verdadeiramente a política de financiamento do operador, em especial por via do capital alheio. Note-se que relativamente à primeira (endividamento de curto prazo), a classe modal é [1.000.000 Euros – 5.000.000 Euros], enquanto para a segunda (endividamento de médio e longo prazo), a classe modal é [< 250.000 Euros]. Tal evidência deixa antever as fortes pressões que venham a verificar-se a nível do ciclo de tesouraria.

Um dos indicadores mais ilustrativos da performance da actividade é sem dúvida o resultado operacional uma vez que está desprovido de quaisquer políticas de financiamento ou de natureza extraordinária. O cenário não se nos afigura muito promissor pois, ao longo de todo o período, são quase metade os operadores que apresentam um resultado operacional negativo. Apontamos desde já os fracos índices de cobertura dos custos operacionais, associados ao forte peso dos fornecimentos e serviços externos (inclui custos com os combustíveis e manutenção de aeronaves) têm na estrutura dos custos operacionais (por exemplo, os fornecimentos e serviços externos representavam para a TAP Portugal, em 2005, cerca de 64% dos custos operacionais). Acrescentamos desde já os efeitos decorrentes da escalada do preço do petróleo, iniciada em 2005, e cujos efeitos são notórios nos anos seguintes (ver situações particulares no ponto 7.7. no âmbito do estudos de caso).

Tabela 79 – Total do resultado operacional

Unidade: '000 euros

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
<0	8	44,4	9	45,0	12	57,1	11	52,4	9	42,8
≥ 0 e < 250	7	38,9	6	30,0	4	19,0	7	33,3	7	33,3
≥ 250 e < 1.000	1	5,6	3	15,0	2	9,5	1	4,8	4	19,1
≥ 1.000 e < 5.000	1	5,6	1	5,0	2	9,5	2	9,5	0	0,0
≥ 5.000 e < 25.000	1	5,6	0	0,0	1	4,8	0	0,0	1	4,8
≥ 25.000	0	0,0	1	5,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL N= (∑ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

Pela análise da tabela facilmente se conclui que em 2005, apenas um operador apresentava um resultado operacional superior a 5 milhões de euros. Trata-se do operador privado Euroatlantic¹⁸⁶. Numa análise mais aprofundada constatamos que os operadores que efectuem transporte aéreo regular são aqueles que apresentam piores resultados operacionais. Dos seis operadores que realizam aquele tipo de transporte (os quais incluem todos os operadores de capitais públicos), cinco (83%), apresentaram para o exercício de 2005 um resultado operacional que não ultrapassou

¹⁸⁶ Apresentou de 2005 a 2007, os seguintes resultados operacionais: 2005 (6.183.036 Euros); 2006 (12.361.747 Euros); 2007 (14.475.423 euros). Relembramos que se trata de um operador de transporte aéreo não regular cuja principal actividade tem sido a cedência de aeronaves, quer em regime de "Wet Lease (ACMI)" quer em regime de "Dry Lease".

os 250.000 euros. Daqueles cinco, três deles apresentaram mesmo resultados operacionais negativos.

Relativamente ao resultado líquido, a situação parece melhorar globalmente. Esta asserção é verdadeira no que se refere ao número de operadores com resultado líquido negativo, mas não é verdade para as classes seguintes. Existem casos de melhoria por via dos resultados extraordinários, mas também existem casos cuja evolução é contrária por força dos fortes encargos financeiros.

Tabela 80 – Resultado líquido

Unidade: '000 euros

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
<0	11	61,1	7	35,0	9	42,9	6	28,6	7	33,3
≥ 0 e < 250	6	33,3	11	55,0	8	38,1	10	47,6	5	23,8
≥ 250 e < 1.000	1	5,6	2	10,0	1	4,8	1	4,8	5	23,8
≥ 1.000 e < 5.000	0	0,0	0	0,0	2	9,5	4	19,0	3	14,3
≥ 5.000 e < 25.000	0	0,0	0	0,0	1	4,8	0	0,0	1	4,8
≥ 25.000	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
TOTAL N= (∑ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

As tabelas seguintes são dedicadas à importância que o imobilizado corpóreo e incorpóreo assume nas contas dos operadores.

Tabela 81 – Total do imobilizado corpóreo líquido

Unidade: '000 euros

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
< 125	1	5,6	2	10,0	4	19,0	5	23,8	3	14,3
≥ 125 e < 500	3	16,7	1	5,0	2	9,5	2	9,5	3	14,3
≥ 500 e < 2.500	4	22,2	7	35,0	5	23,8	5	23,8	3	14,3
≥ 2.500 e < 12.500	6	33,3	6	30,0	6	28,6	4	19,1	6	28,5
≥ 12.500 e < 25.000	1	5,6	1	5,0	1	4,8	2	9,5	3	14,3
≥ 25.000	3	16,7	3	15,0	3	14,3	3	14,3	3	14,3
TOTAL N= (∑ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

Esta grandeza depende de múltiplos factores entre os quais o volume do equipamento básico, nomeadamente a tipologia e quantidade de aeronaves que integram a frota. Importa referir que por vezes os operadores utilizam aeronaves em regime de “*Wet Lease*” ou “*Dry Lease*”, situações em que existe fretamento de aeronaves (v.g., Masterjets e Netjets Europe) e, por isso, o equipamento básico não reflecte tal política.

Tal como já referido para o Activo Líquido (Tabela 75), também aqui optámos pelo imobilizado corpóreo líquido pois o mesmo já reflecte as políticas de amortização adoptadas. Sublinhamos o facto de estarmos perante um sector de tecnologia intensiva, daí que esta grandeza represente uma parcela muito significativa na estrutura do activo de um operador. As estratégias de renovação e dimensão de frotas associadas às eventuais grandes reparações são os responsáveis pelos valores apresentados por muitos operadores. Referimos os casos da TAP Portugal e da Netjets Europe que, por serem os operadores com maior número de aeronaves nas suas frotas, apresentarem valores muito significativos no seu equipamento básico (TAP Portugal apresentou em 2005 um equipamento básico líquido de 606 milhões de euros).

Sobre o imobilizado incorpóreo, podemos referir, numa primeira análise, que a maioria dos operadores (aprox. 71%), apresenta nos seus balanços, valores referentes a esta grandeza contabilística. No entanto, a análise mais aprofundada permite concluir que, salvo raras excepções, esses valores são bastante residuais se comparados com o total do activo ou mesmo com o imobilizado total.

Contrariamente à opção tomada para outras grandezas, neste caso optou-se pela apresentação do valor do imobilizado incorpóreo bruto. Tal opção resulta do facto de, no período em análise, todo o imobilizado incorpóreo se encontrar amortizado de acordo com a legislação contabilística em vigor, em particular o DR n.º2/90, de 12 de Janeiro. O nosso intuito, neste âmbito, é o de evidenciar a tipologia de intangíveis efectivamente reconhecidos no activo pois a importância dada aos recursos intangíveis será evidenciada no ponto 7.2. desta dissertação.

Tabela 82 – Total do imobilizado incorpóreo

Unidade: '000 euros

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
0	7	38,9	6	30,0	6	28,6	6	28,6	6	28,6
0 e < 50	7	38,9	7	35,0	8	38,1	8	38,1	8	38,1
≥ 50 e < 500	0	0,0	2	10,0	1	4,8	1	4,8	1	4,8
≥ 500 e < 1.000	1	5,6	3	15,0	4	19,0	4	19,0	4	19,0
≥ 1.000	3	16,7	2	10,0	2	9,5	2	9,5	2	9,5
TOTAL N= (∑ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

Pela análise da tabela anterior, verificamos que existiam, em 2005, seis operadores que apresentavam valores superiores a 500.000 euros na conta de imobilizado incorpóreo. São os casos dos operadores Euroatlantic (986.311 Euros), Heliportugal (520.048 euros), Netjets Europe (821.912 euros), Portugália (26.708.034 Euros), TAP Portugal (16.426.357 Euros) e White (713.170 Euros). Seis operadores (29%), não apresentam no seu balanço quaisquer valores referentes a imobilizado incorpóreo.

Na tabela seguinte apresenta-se a tipologia de activos intangíveis efectivamente contabilizados e apresentados no balanço. Trata-se na generalidade de valores muito residuais, o que significa que estamos perante registos pontuais e apenas de acordo com a tipologia de activos intangíveis preconizada no POC. São exemplos disso, as despesas de constituição da sociedade, a propriedade industrial e outros direitos e a investigação e desenvolvimento. A excepção parece-nos residir no operador Euroatlantic que regista como activos intangíveis as despesas de formação de pilotos e a OMNI que regista naquele agregado alguns contratos estabelecidos com outros operadores, em particular com a Portugália.

A tipologia de intangíveis efectivamente registados nos operadores aéreos deixa-nos antever a não existência de uma política integrada e consistente nos activos intangíveis, porquanto surgem múltiplas políticas no reconhecimento de determinados recursos intangíveis. A convergência reside exclusivamente nos intangíveis preconizados no POC de forma expressa, nomeadamente as despesas de instalação, as despesas de investigação e desenvolvimento e a propriedade industrial e outros direitos.

Este resultado é reforçado pelos dados apresentados na tabela seguinte. Existem quinze operadores que reconhecem no seu activo despesas de instalação e seis que reconhecem propriedade industrial e outros direitos. Estas despesas representam na generalidade dos casos, despesas com o desenvolvimento de novas rotas (nos casos da TAP Portugal e da Portugália atinge cerca de 80% do valor dos intangíveis reconhecidos).

Tabela 83 – Tipologia de activos intangíveis (frequências absolutas)

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
Despesas de Constituição, arranque e expansão	11	61,1	14	70,0	15	71,4	15	71,4	15	71,4
Trespases	1	5,6	2	10,0	2	9,5	2	9,5	1	4,8
Formação de pilotos	1	5,6	1	5,0	1	4,8	1	4,8	1	4,8
Propriedade industrial e outros direitos	4	22,2	5	25,0	6	28,6	6	28,6	6	28,6
Contratos	1	5,6	1	5,0	1	4,8	1	4,8	1	4,8
Investigação e Desenvolvimento	2	11,1	3	15,0	4	19,1	4	19,1	4	19,1

Na tabela seguinte procurámos determinar o volume que os activos intangíveis assumem em relação ao activo total bruto. Apesar das limitações intrínsecas aos indicadores apresentados sob a forma de rácios (Neves, 2002:97), conclui-se da análise dos dados da tabela que os activos intangíveis têm um fraco impacto no total do activo. Na maior parte dos casos, esse valor não ultrapassa 5% do valor do activo bruto. Este montante só foi ultrapassado, em 2005, pelos operadores Euroatlantic (formação de pilotos) e Portugália (desenvolvimento de rotas). Na TAP Portugal, o valor do desenvolvimento de rotas é, em valor absoluto, significativo, mas quando comparado com o activo total bruto, este não ultrapassa os 0,5%.

Importa ainda referir que ao longo do período de análise não se verificam alterações significativas o que poderá indiciar sobre a estabilidade das políticas contabilísticas de registo dos imobilizados incorpóreos, seguidas pelos operadores no período considerado.

Tabela 84 – Imobilizado incorpóreo/activo total bruto

Unidade: %

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
0	7	38,9	6	30,0	6	28,6	6	28,6	6	28,6
> 0 e < 5%	10	55,6	12	60,0	13	61,9	13	61,9	13	61,9
≥ 5%	1	5,6	2	10,0	2	9,5	2	9,5	2	9,5
TOTAL N= (∑ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

Múltiplas podem ser as relações que se podem estabelecer entre os activos intangíveis e outras grandezas contabilísticas (imobilizado incorpóreo/imobilizado corpóreo, imobilizado incorpóreo/volume de negócios, entre outros). As conclusões iriam certamente no mesmo sentido que as apresentadas nos parágrafos precedentes ou seja concluindo em qualquer dos casos pela sua fraca expressão. Optou-se por não efectuar outras comparações, convictos de que a maior parte dos recursos intangíveis não são reconhecidos como activos intangíveis e, como tal, não aparecem reflectidos nos balanços dos operadores. Retiramos desde já duas conclusões importantes: a fraca expressão que os intangíveis têm no balanço dos operadores e a multiplicidade de políticas contabilísticas que parece reger esta temática.

7.1.2. Indicadores de performance económico-financeira

Avaliar a capacidade económico-financeira dos operadores é, no nosso entendimento, fundamental, e por isso, exigível na caracterização da população em estudo. Nesse intuito, procurámos um conjunto de indicadores que pudessem traduzir a realidade económico-financeira no período de análise, nos diversos grupos de indicadores, em particular liquidez, rentabilidade, risco e endividamento.

Apresentamos de seguida um conjunto de indicadores que certamente nos ajudarão a compreender melhor o enquadramento económico-financeiro do sector do transporte aéreo em Portugal, tanto no plano operacional como financeiro.

O primeiro, refere-se ao grau de cobertura dos custos operacionais, que traduz a capacidade do operador gerar resultados operacionais positivos. Verificamos que a

maior parte dos operadores apresenta um valor superior a 1 nesse rácio, o que se traduz em efeitos de alavanca operacional positivos. Ainda que não expresso na tabela, a generalidade dos operadores apresenta valores pouco significativos no indicador em análise ($<1,2$), o que, embora não contrariando a observação anterior, não parece ser indício de qualquer posição sustentável.

Tabela 85 – Grau de cobertura dos custos operacionais

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n_i	%	n_i	%	n_i	%	n_i	%	n_i	%
$> 0 \text{ e } < 1$	9	50,0	7	33,3	9	42,9	10	47,6	9	42,9
≥ 1	9	50,0	13	61,9	12	57,1	11	52,4	12	57,1
TOTAL N= ($\sum n_i$)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

A rotação do activo indica-nos o grau de utilização dos activos, o que para valores muito elevados pode indicar que a empresa está a trabalhar no limite da sua capacidade (Higgins, 2007; Neves, 2002). Neste caso, a maioria dos operadores apresenta uma rotação do activo inferior a 1 o que pode traduzir sub-utilização dos recursos, mas também pode traduzir incapacidade do activo em gerar proveitos operacionais. Uma vez que estamos perante um sector de tecnologia intensiva, sujeito a regras de mercado altamente regulamentadas e no qual têm ocorrido grandes alterações de mercado (v.g., a liberalização do mercado europeu¹⁸⁷), consideramos mais plausível a desadequação do retorno relativamente ao investimento em activos do que a própria subutilização da capacidade instalada.

Tabela 86 – Rotação do activo

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n_i	%	n_i	%	n_i	%	n_i	%	n_i	%
$> 0 \text{ e } < 1$	12	66,7	12	60,0	11	52,4	11	52,4	12	57,1
$\geq 1 \text{ e } < 2$	4	22,2	3	15,0	7	33,3	7	33,3	6	28,6
$\geq 2 \text{ e } < 3$	1	5,6	3	15,0	1	4,8	0	0	2	9,5
≥ 3	1	5,6	2	10,0	2	9,5	3	14,3	1	4,8
TOTAL N= ($\sum n_i$)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

¹⁸⁷ Para países terceiros, os operadores estão sujeitos a regras específicas que passam pelos designados “Direitos de Tráfego Escassos” que se traduzem em acordos bilaterais entre dois Estados, após negociações entre as autoridades aeronáuticas desses países. Podem ser acordos de multidesignação (cada Estado designa vários operadores), de dupla designação (cada Estado pode designar dois operadores) ou de unidesignação (cada Estado designa apenas um operador). Portugal mantém acordos com os mais diversos países (v.g., com Angola, publicado no DR n.º 194, 1ª Série, de 25 de Agosto de 1981. Neste caso, cada Estado designou um operador que efectua o tráfego aéreo regular entre os dois países. No caso angolano trata-se da TAAG – Linhas Aéreas de Angola, no caso português, foi designado o operador TAP Portugal).

A rendibilidade dos capitais próprios é uma medida de eficiência, privilegiada pelos accionistas e investidores (Neves, 2002:85). Trata-se de um indicador integrado que, utilizando uma abordagem multiplicativa ou aditiva, pode evidenciar o efeito do grau de alavanca operacional, do grau de alavanca financeira, dos resultados extraordinários e o impacte fiscal.

Tabela 87 – Rendibilidade do capital próprio

CLASSES	Unidade: %									
	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
<0	11	61,1	9	45,0	9	42,9	8	38,1	7	33,3
≥0 e < 10%	4	22,2	6	30,0	5	23,8	4	19,1	5	23,7
≥ 10% e < 25%	0	0,0	1	5,0	1	4,8	3	14,2	1	4,8
≥ 25% e < 50%	1	5,6	4	20,0	6	28,6	2	9,5	4	19,1
≥ 50%	2	11,1	0	0,0	0	0,0	4	19,1	4	19,1
TOTAL N= (∑ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

No sector do transporte aéreo em Portugal, a rendibilidade dos capitais próprios não se revela muito promissora, pois uma percentagem significativa desses operadores apresenta uma rendibilidade negativa. A análise complementar com o indicador “Resultado líquido”, justifica matematicamente esta realidade. Substancialmente, vários factores existem que contribuem para esta realidade: o nível de investimento necessário ao sector em que a garantia da segurança é uma prioridade inquestionável (até por imposição da própria regulamentação), a forte liberalização do mercado europeu o que se veio a traduzir-se num maior número de operadores mas também na eventual necessidade de implementar estratégias alternativas em que a proliferação de acordos de *code-share*¹⁸⁸ representam a melhor ilustração dessa realidade, o facto dos operadores de capitais públicos terem uma responsabilidade de serviço público mais vincada e por isso mais permeáveis aos objectivos puramente economicistas. Estas observações resultam das conversas que fomos mantendo com os operadores e com o regulador sobre a evolução do sector do transporte aéreo em Portugal até á actualidade.

¹⁸⁸ Tanto a TAP Portugal como a Portugália possuem vários acordos de *code-share* (por vezes incluindo mais de dois operadores). No caso particular da TAP esses acordos abrangem operadores tanto europeus como de países terceiros. O número de acordos desta natureza tem vindo a crescer nos últimos anos o que se traduz numa opção estratégica de voos partilhados.

Tabela 88 – Rendibilidade do activo

Unidade: %

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
<0	8	44,4	8	40,0	11	52,4	9	42,9	8	38,1
≥0 e < 10%	6	33,3	10	50,0	6	28,6	8	38,1	8	38,1
≥ 10% e < 25%	2	11,1	1	5,0	3	14,3	3	14,3	3	14,3
≥ 25% e < 50%	1	5,6	1	5,0	1	4,8	1	4,8	2	9,5
≥ 50%	1	5,6	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0,0
TOTAL N= (∑ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

A rendibilidade do activo vem corroborar o que já foi enunciado para a rotação do activo. Os baixos níveis de rendibilidade apresentados na tabela anterior traduzem a incapacidade desses activos em gerarem volumes de negócios significativos. Consideramos, até por força da regulamentação, tratar-se de uma realidade que não é específica do caso português mas sim uma situação caracterizadora do sector do transporte aéreo em geral.

Tabela 89 – Liquidez geral

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
<0,5	3	16,7	5	25,0	5	23,8	7	33,3	4	19,0
≥0,5 e < 1	6	33,3	6	30,0	5	23,8	3	14,3	7	33,2
≥ 1 e < 1,5	5	27,8	6	30,0	7	33,3	7	33,3	6	28,6
≥ 1,5 e < 2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	9,5	2	9,5
≥ 2	4	22,2	3	15,0	4	19,0	2	9,5	2	9,5
TOTAL N= (∑ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

Na análise económico-financeira de uma organização, não poderíamos deixar de mencionar um dos seus pilares fundamentais: o nível de liquidez¹⁸⁹. Como podemos constatar, a maioria dos operadores apresenta níveis de liquidez geral inferiores àquilo

¹⁸⁹ Várias são as críticas ao indicador de Liquidez Geral. Existem autores que afirmam que o mesmo não traduz de forma verdadeira as necessidades de financiamento do ciclo de exploração (Neves, 2002:126). Essa análise deve ser efectuada no contexto do "Balanço Funcional", o qual deve considerar os diferentes sub-ciclos do ciclo financeiro. Para além disso, deve tomar em consideração: 1) a política geral da empresa e os efeitos dessa política sobre a estrutura financeira; e 2) as políticas operacionais e o seu efeito sobre as necessidades de financiamento do ciclo de exploração. No âmbito deste trabalho, optámos por incluir o indicador "Liquidez Geral" pois é este que é objecto de monitorização por parte do INAC no que se refere ao acompanhamento económico-financeiro do operador.

que a teoria consagra como admissível (>1) o que vem corroborar as conclusões já efectuadas acerca de outros indicadores.

Apresentamos de seguida o rácio de autonomia financeira¹⁹⁰, outro dos indicadores objecto de monitorização por parte do INAC.

Tabela 90 – Autonomia financeira

Unidade: %

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
<0	3	16,7	4	20,0	5	23,8	1	4,8	3	14,3
≥0 e < 10%	6	33,3	6	30,0	5	23,8	6	28,6	6	28,6
≥ 10% e < 25%	7	38,9	7	35,0	8	38,1	9	42,9	7	33,3
≥ 25% e < 50%	1	5,6	2	10,0	2	9,5	4	19,1	4	19,1
≥ 50%	1	5,6	1	5,0	1	4,8	1	4,8	1	4,8
TOTAL N= (∑ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

Os indicadores de autonomia financeira e solvabilidade (ambos monitorizados pelo INAC), apontam no mesmo sentido. Por exemplo, em 2005, 76,2% dos operadores apresentavam uma autonomia financeira inferior a 25%. Isoladamente, não podemos aprofundar a adjectivação desta realidade, pois parece traduzir aquilo que é um cenário aparentemente estável, pelo menos durante o período de análise. Embora lhe possa ser atribuída uma natureza residual, ainda existem três operadores que em 2005, apresentavam uma autonomia financeira negativa. Consideramos que tal facto traduz situações de reduzida actividade (Helitours) ou então situações de recuperação de capitais próprios negativos (Portugália e White Airways).

¹⁹⁰ Este indicador é uma alternativa em relação ao rácio de solvabilidade (Capital próprio/Capital alheio). Segundo Neves (2002:125), em alternativa utilizam-se muitas vezes outros rácios com o mesmo fim: Capital Próprio/Activo; Activo/Capital alheio; *Debt to Equity* = Capital alheio/Capital próprio. Uma vez mais, a nossa opção recaiu sobre o indicador objecto de monitorização por parte do INAC (Autonomia Financeira = Capital próprio/Activo).

Tabela 91 – Solvabilidade

Unidade: %

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
<0	3	16,7	3	15,0	5	23,8	1	4,8	3	14,3
≥0 e < 10%	6	33,3	5	25,0	3	14,3	4	19,1	5	23,8
≥ 10% e < 25%	7	38,9	8	40,0	8	38,1	9	42,9	6	28,6
≥ 25% e < 50%	1	5,6	2	10,0	3	14,3	4	19,1	5	23,8
≥ 50%	1	5,6	2	10,0	2	9,5	3	14,3	2	9,5
TOTAL N= (∑ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

Finalmente, apresentamos o indicador “Meios Libertos Brutos¹⁹¹”, pois representa um dos determinantes da política financeira da empresa. Sendo um indicador de natureza operacional, traduz a capacidade de gerar excedentes, traduzindo-se numa das principais fontes de auto-financiamento.

Tabela 92 – Meios libertos brutos

Unidade: '000 euros

CLASSES	2001		2002		2003		2004		2005	
	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%	n _i	%
<50	2	11,1	5	25,0	6	28,6	3	14,3	4	19,1
≥ 50 e < 500	6	22,1	5	15,0	6	4,8	7	33,3	5	23,8
≥ 500 e < 1.000	3	16,7	1	0,0	0	0,0	2	9,5	2	9,5
≥ 1.000 e < 5.000	1	5,6	1	5,0	1	4,8	1	4,8	4	19,1
≥ 5.000	6	33,3	8	40,0	8	38,1	8	38,1	6	28,6
TOTAL N= (∑ n_i)	18	100	20	100	21	100	21	100	21	100

Globalmente, a maior parte dos operadores apresenta “Meios Libertos Brutos” positivos. Conclui-se que este indicador não traduz uma verdadeira margem de segurança pois, para além de representar um valor absoluto, estamos perante um sector onde a absorção dos meios libertos é rápida e em forte escala. Sublinhamos no

¹⁹¹ Os Meios Libertos são entendidos neste contexto como o *Cash-flow* operacional ou de exploração. De acordo com Borges, Rodrigues e Morgado (2002:340), calcula-se da seguinte forma: Resultado operacional + custos não desembolsáveis (amortizações, ajustamentos e provisões) – Necessidades em fundo de maneo no início do período + Necessidades em fundo de maneo no final do período. Na verdade, traduz o diferencial entre os recebimentos e os pagamentos de exploração. As necessidades de fundo de maneo constituem o principal indicador do ciclo de exploração pois reflectem os impactes dos aspectos normativos relacionados com o negócio, bem como a forma como os gestores operacionais executam as suas actividades. Neste sentido, o valor do indicador depende fortemente do tipo de negócio e da capacidade negocial e de gestão do operador. Representam uma das grandes determinantes da política financeira da organização.

entanto que, dos operadores incluídos na tabela na classe “<50.000 euros”, para dois deles, os meios libertos são negativos.

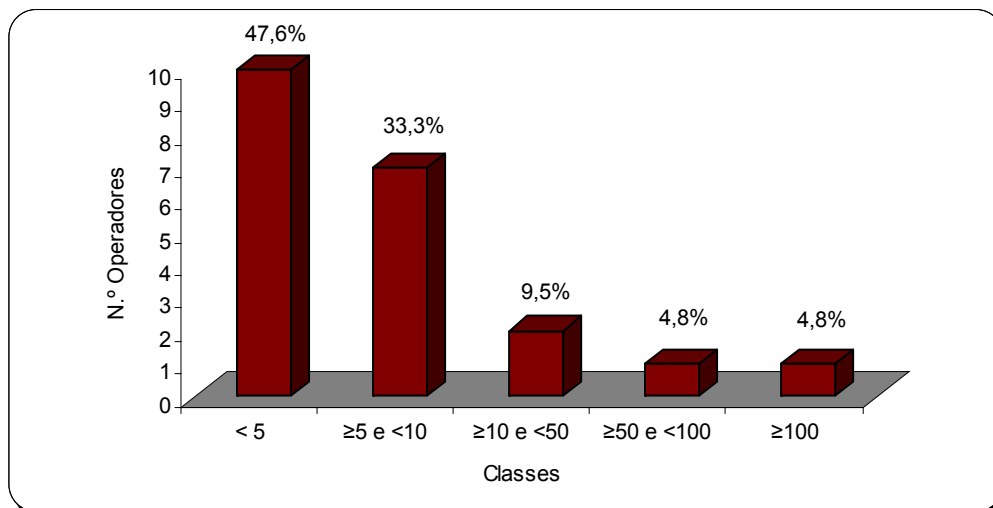
Neste ponto, a nossa preocupação residiu em apresentar alguns indicadores que nos ajudassem a compreender a população em análise. Concluimos que o cenário não sofreu significativas alterações ao longo do período de análise. Poderá preconizar que estamos perante características específicas do sector, assumindo natureza estrutural e não meramente conjuntural.

7.1.3. Indicadores de actividade

No âmbito dos indicadores de actividade, apresentamos três indicadores por nos parecerem aqueles que mais relevância e importância teriam no contexto deste trabalho. Referimo-nos ao número de aeronaves que fazem parte do COA/COTA do operador, ao número de rotas e ao número de passageiros transportados.

Relativamente ao primeiro indicador, cerca de 81% dos operadores está a operar com uma frota inferior a 10 aeronaves. No entanto, este indicador não toma em consideração a capacidade dessas aeronaves, pelo que a sua análise deverá ser complementada pela observação do número de passageiros transportados. Por outro lado, o tipo de aeronave depende da amplitude do transporte efectivamente realizado. O transporte regular é por natureza um transporte de grande escala, daí que as empresas de capitais públicos, em particular a TAP Portugal, representem cerca de 78,8% do seu volume de negócios.

Gráfico 19 – Número de aeronaves na frota



Fonte: INAC

Como poderemos observar no gráfico anterior, apenas 1 operador possui na sua frota mais de 50 e menos de 100 aeronaves e outro mais de 100 aeronaves. Referimo-nos no primeiro caso à TAP Portugal e no segundo à Netjets Europe. A diferença está no facto do primeiro efectuar Transporte Regular e Transporte Não Regular¹⁹² e o 2º, apenas transporte aéreo não regular. Neste último caso, trata-se exclusivamente de aviação executiva para mais de 1.000 aeroportos, traduzindo-se a não regularidade pela existência de uma vasta frota para satisfazer as oscilações existentes na procura¹⁹³.

Considerámos igualmente pertinente, apresentar o principal tipo de aeronave que integra a frota dos operadores. Perante a diversidade de marcas e modelos¹⁹⁴ utilizados pelos operadores, a nossa classificação teve em conta apenas o critério da quantidade. Para os helicópteros, ignorámos a marca e o modelo, atribuindo-lhe apenas a classificação de “*Helicópteros*”. A tipologia de aeronaves determina por um lado o número de passageiros transportados, mas também a quantidade e a natureza das rotas do operador. Significa isto, que os indicadores de actividade aqui

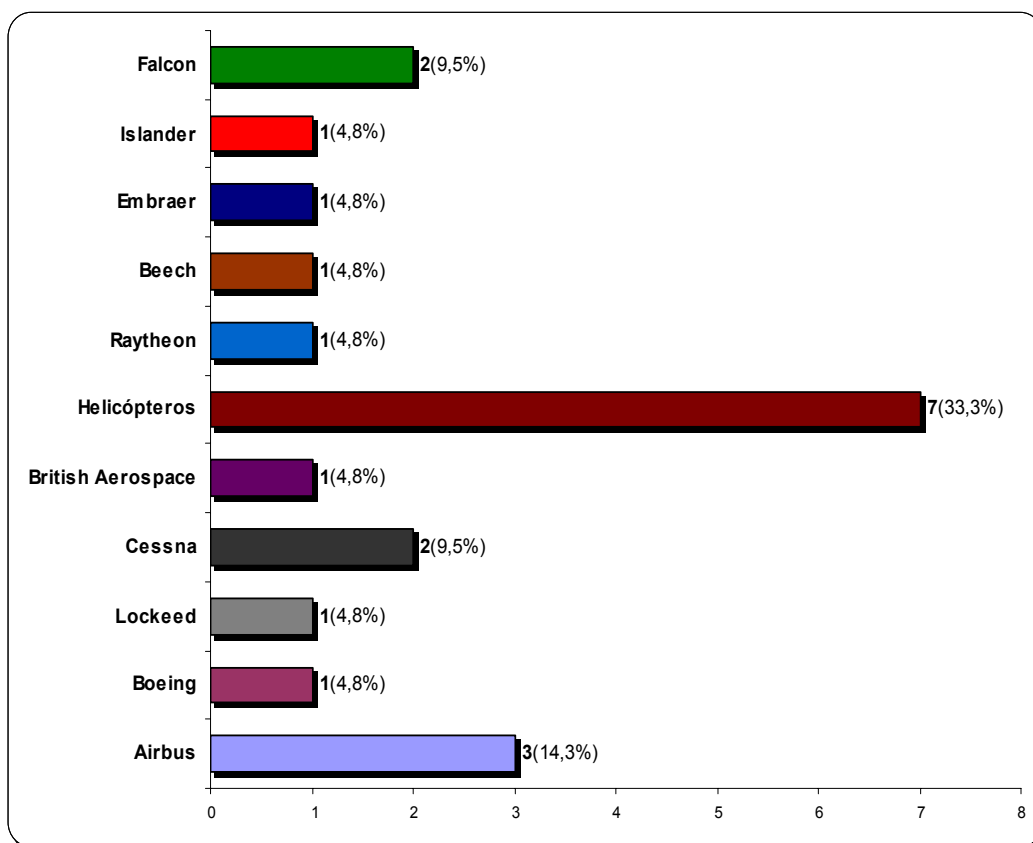
¹⁹² Em 2005, o transporte aéreo regular representou, tanto para a TAP Portugal como para a Portugaláia, cerca de 92% do seu volume de negócios. A Netjets Europe realizou em 2005 cerca de 42.000 voos de transporte não regular. Este operador tinha registado no INAC (e por isso fazendo parte do seu COA), em Dezembro de 2006, 115 jactos privados.

¹⁹³ Este operador de transporte aéreo regular recorre, ainda assim, à subcontratação sempre que não consegue satisfazer a procura, o que ocorre em períodos em que existem importantes eventos mundiais.

¹⁹⁴ Dados obtidos a partir da análise dos respectivos Certificados de Operador Aéreo (COA) válidos em 31 de Dezembro de 2006.

apresentados, devem ser analisados no seu conjunto pois quando vistos isoladamente a análise pode perder alguma relevância.

Gráfico 20 – Principal marca de aeronave na frota dos operadores



Fonte: INAC

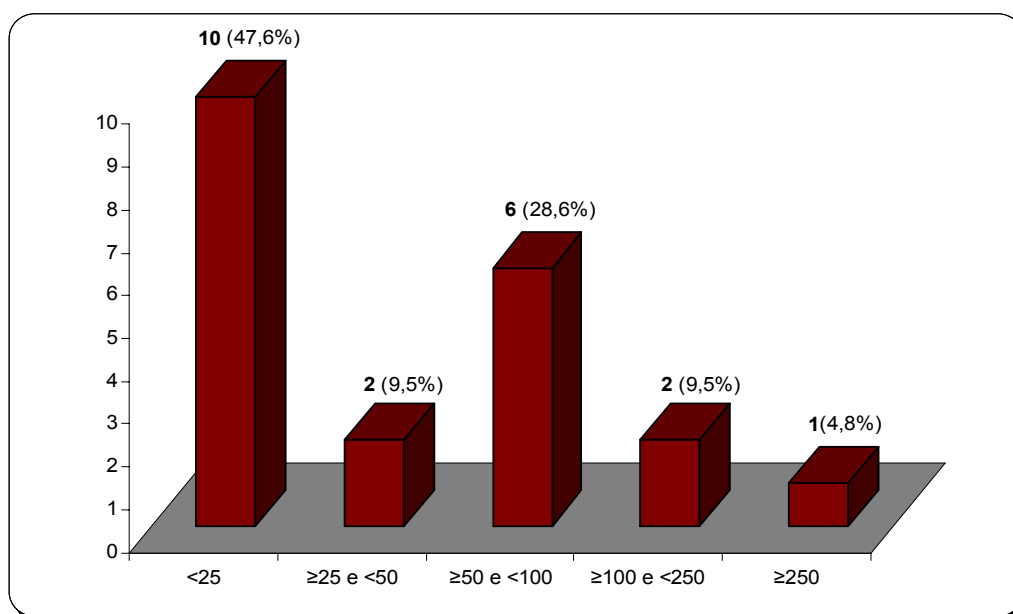
Ao nível do transporte aéreo regular, tanto a frota da TAP Portugal como da SATA Internacional é constituída por aviões Airbus (no primeiro caso, modelos¹⁹⁵ A310-304, A319-111, A320-211, A320-214, A330-223 e A340-312, no segundo modelos A310-304, A320-212 e A-320-214). A Portugalia utiliza aviões das marcas Fokker (modelo F28MK100) e Embraer (modelos BEM 145EP). No que se refere aos restantes operadores que realizam transporte aéreo regular, a SATA Air Açores utiliza aviões da marca British Aerospace (modelo ATP) e Dornier (modelo DO-228), a OMNI aeronaves das marcas Beech (modelos 1900D e B200), Learjet (modelos 31 e 45) e

¹⁹⁵ Modelos de aviões Airbus matriculados no INAC e especificados no respectivo COA. Estes modelos apresentam características técnicas distintas, nomeadamente capacidade, altitude de cruzeiro e raio de acção.

Saab (modelo 2000) e a Aeronorte, aeronaves da marca Learjet (modelo 45) e Cessna (modelo R172K).

A definição do número de rotas é um dos indicadores de mais difícil operacionalização. Se esse número é de fácil identificação para o transporte aéreo regular, o mesmo já não acontece para o transporte não regular. Este último caso, está totalmente dependente de inúmeros factores entre os quais se destacam o crescimento da economia em geral, o tipo de necessidade específica dos clientes, entre outros. Os dados apresentados sobre rotas¹⁹⁶ referem-se ao ano de 2006 e foram fornecidos pelo INAC. Em alguns casos, os mesmos foram reconfirmados junto dos próprios operadores.

Gráfico 21 – Número de rotas do operador aéreo



Fonte: INAC

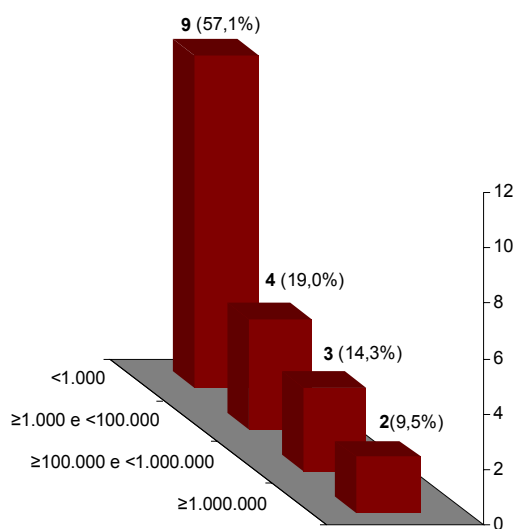
Como podemos observar pelo gráfico, 47,6% dos operadores aéreos exploram menos de 25 rotas (na sua maioria empresas que operam com helicópteros), existindo apenas um operador que realiza mais de 250 rotas (Netjets Europe). Com excepção da Aeronorte, todos os operadores de transporte aéreo regular exploram entre 50 e 250 rotas (Omni: 206; Tap Portugal:131; Sata Internacional: 114; Sata Air Açores: 77;

¹⁹⁶ De acordo com o Regulamento (CE) N.º459/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 10 de Março de 2004, que estabelece o quadro para a realização do céu único europeu, uma rota é "o itinerário a seguir por uma aeronave durante a respectiva exploração"; Rede de Rotas é "uma rede de rotas específicas para canalizar o fluxo de tráfego aéreo geral de acordo com as necessidades de prestação de serviços de CTA".

Portugália: 64). A Aeronorte é um operador com actividade mais recente no âmbito do transporte aéreo regular, cobrindo um número de rotas inferior a 25¹⁹⁷.

Um dos indicadores de actividade mais relevante no transporte aéreo é certamente o número de passageiros transportados. Uma vez mais, as características ao nível do transporte aéreo regular e não regular estão bastante vincadas, pois dependem do número de rotas, do tipo de aeronave utilizada, entre outros. Mesmo no âmbito do transporte aéreo regular, a supremacia da TAP Portugal resulta, por um lado, da sua capacidade técnica e operacional, mas também do facto deste operador possuir a quase totalidade dos direitos de tráfego escassos (designações por parte do Estado). Além disso, a SATA Air açores detém a exclusividade das ligações entre as ilhas do arquipélago dos Açores.

Gráfico 22 – Número de passageiros transportados



Fonte: INAC

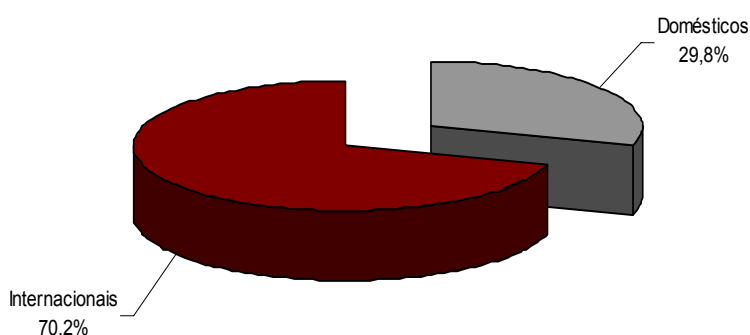
A maioria dos operadores reportou ao INAC um número de passageiros transportados inferior a 1.000. No entanto, convém esclarecer que os quatro operadores com maior número de passageiros transportados são os operadores de transporte aéreo regular (TAP Portugal: 7.069.033; Portugália: 1.136.931; SATA Internacional: 860.371 e SATA Air Açores: 409.127). Estes dados não constituem certamente surpresa uma vez que

¹⁹⁷ Este operador realiza as ligações Lisboa – Bragança – Vila Real – Lisboa, de acordo com contrato de concessão governamental. Número de rotas fornecido pelo INAC e confirmado junto do operador durante a entrevista realizada.

este indicador de actividade deve ser analisado em conjunto com o número de rotas realizadas e com a tipologia de aeronaves que integram a frota.

Como complemento da actividade de transporte aéreo, apresentamos ainda a repartição entre passageiros transportados em voos domésticos e em voos internacionais.

Gráfico 23 – Número de passageiros (voos domésticos e internacionais)



Fonte: INAC

Os operadores de transporte aéreo regular são aqueles que mais contribuem para os passageiros transportados em cada um dos mercados identificados, embora surja neste contexto a Euroatlantic a ocupar uma posição digna de realce. No mercado internacional a TAP Portugal contribui com 80,6% (5.537.671 passageiros), a Portugalia com 12,4% (852.297 passageiros), a SATA Internacional com 4,3% (852.297 passageiros), a Euroatlantic com 1,5% (104.419 passageiros).

No mercado doméstico, o cenário sofre algumas alterações, assumindo a SATA Air Açores uma posição (14% do mercado) importante. Ainda assim, é de referir que, para além da posição ocupada pela SATA Air Açores, a TAP Portugal teve naquele ano uma quota no mercado doméstico de 52,6% (1.531.362 passageiros), a SATA Internacional 19,5% (566.922 passageiros) e a Portugalia 9,8% (284.634 passageiros).

7.1.4. Estatísticas descritivas

Na tabela seguinte apresentamos algumas estatísticas descritivas consideradas relevantes para a caracterização da população em análise: por um lado a identificação da classe modal, por outro a identificação do coeficiente de assimetria e do coeficiente de achatamento (ver apêndice D no qual são apresentadas as estatísticas para o período 2001-2005).

Tabela 93 – Estatísticas descritivas dos dados secundários (2005)

INDICADOR	CLASSE MODAL		COEFICIENTE DE ASSIMETRIA (Skewness ¹⁹⁸)	COEFICIENTE DE ACHATAMENTO (Kurtosis ¹⁹⁹)
Número de empregados do operador	<50		1,174	0,371
Volume de negócios	≥ 2.500 e < 10.000	a)	0,424	-1,019
Total do activo líquido	≥ 2.500 e < 10.000	a)	0,272	-1,17
Total do capital próprio	≥ 500 e < 1.000	a)	-0,619	-1,151
Total do passivo de curto prazo	≥ 1.000 e < 5.000	a)	-0,336	-0,301
Total do passivo de m/l prazo	<250	a)	0,209	-1,751
Total do resultado operacional	<0	a)	1,371	2,374
Total do resultado líquido	<0	a)	0,511	-0,725
Total do imobilizado corpóreo	≥ 2.500 e < 12.500	a)	-0,141	-0,956
Total do imobilizado incorpóreo	0	a)	1,067	0,325
Imobilizado incorpóreo/activo total	0		0,071	-0,1
Grau de cobertura dos custos operacionais	≥ 1		-0,311	-2,115
Rotação do activo	≥ 0 e < 1		1,389	1,482
Rendibilidade do capital próprio	≥ 50%		0,211	-1,942
Rendibilidade do activo		b)	0,821	-0,225
Liquidez geral	≥ 0,5 e ≤ 1		0,569	-0,097
Autonomia financeira	≥ 25% e < 50%		-0,06	-1,217
Solvabilidade	≥ 25% e < 50%		-0,132	-0,764
Meios libertos brutos	≥ 5.000	a)	-0,17	-1,497
Número de aeronaves na frota	<5		1,022	1,774
Número de rotas do operador	< 25		-0,689	0,644
Número de passageiros transportados	<1.000		-0,109	0,199

a) Valores expressos em '000 euros.

b) Multi-modal (Classe 1: <0 e classe 2: ≥0 e <10%).

Pela análise da tabela, constatamos estarmos perante distribuições de natureza fundamentalmente assimétricas pois a maior parte das variáveis apresenta um

¹⁹⁸ De acordo com Maroco (2007:40), a assimetria é caracterizada pelo enviesamento que a distribuição apresenta em relação à média. Utilizamos nesta caracterização um coeficiente obtido a partir do 3º momento que é dado pelo coeficiente g_1 calculado da seguinte forma: $M_3 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^3}{n}$. Quando a distribuição é simétrica, o valor deste

coeficiente assume o valor nulo. Quando o valor do coeficiente é negativo, a distribuição é assimétrica à esquerda, quando positivo estamos perante uma distribuição assimétrica à direita.

¹⁹⁹ O coeficiente de achatamento ou de *Kurtose* (Guimarães e Cabral, 1997, citado por Maroco, 2007:41) é dado pelo coeficiente g_2 , calculado pelo 4º momento a partir da média ($M_4 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^4}{n}$), o qual se traduz pela fórmula

$g_2 = \frac{n^2 (n+1) M_4}{8n - 19 (n-2)(n-3) S^4} - 3 \times \frac{(n-3)^2}{(n-2)(n-3)}$. Quando os valores são inferiores a zero, a

distribuição é achatada (platocúrtica). No caso contrário, ou seja se a distribuição é pontiaguda (leptocúrtica), o coeficiente assume valores maiores do que zero.

coeficiente diferente de zero. As variáveis que estão mais próximas de apresentarem uma distribuição simétrica são as variáveis “Imobilizado incorpóreo/activo total” ($g_1=0,07$) e “Autonomia financeira” ($g_1=-0,06$).

Quanto ao seu achatamento a maior parte das variáveis apresenta uma distribuição platocúrtica ou leptocúrtica. São enquadráveis na primeira tipologia de distribuição, variáveis como o “Volume de negócios”, “Total do activo líquido”, entre outras. No segundo tipo de distribuição enquadram-se variáveis como “Total do resultado operacional”, “Número de aeronaves na frota” ou “Número de rotas do operador”.

De acordo com Runyon *et al.* (1996), para que uma distribuição seja simétrica, os coeficientes de assimetria e achatamento deverão estar compreendidos no intervalo de amplitude $]-0,5;0,5[$. No nosso caso concreto, apenas a variável “Imobilizado incorpóreo/activo total” e a variável “Número de passageiros transportados”, parecem cumprir o objectivo para ambos os critérios ($g_1=0,07$ e $g_2=-0,1$) ou seja apresentam alguma assimetria. Pela sua importância e para ilustração do que acabámos de referir, apresentamos de seguida a respectiva representação gráfica.

Gráfico 24 – Assimetria e achatamento “Imobilizado incorpóreo/activo total”

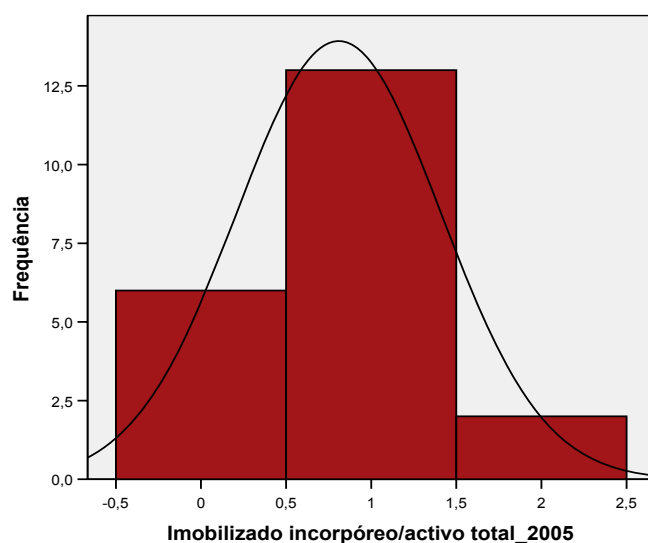
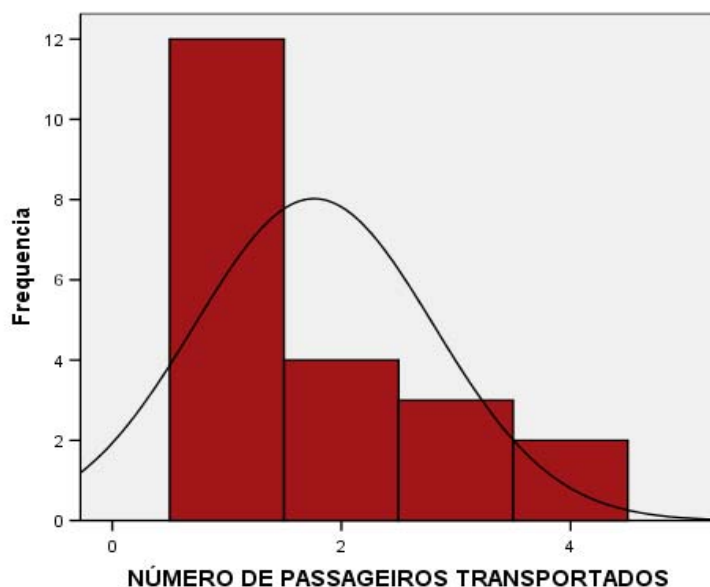


Gráfico 25 – Assimetria e achatamento (passageiros transportados)



Sobre a assimetria e achatamento, a informação apresentada anteriormente deverá ser complementada com o apêndice D no qual apresentamos estas estatísticas, mas considerando as variáveis contínuas e não o seu agrupamento em classes.

Nos pontos seguintes apresentaremos os principais testes estatísticos relativos à caracterização dos operadores de transporte aéreo.

7.1.5. Testes estatísticos

Os testes estatísticos apresentados são os utilizados fundamentalmente para populações de reduzida dimensão, daí a sua natureza não paramétrica. Por vezes, para determinadas variáveis, tornou-se necessário efectuar o agrupamento em classes

de forma a garantir as condições intrínsecas ao próprio teste (v.g., condições relativas às frequências absolutas ou seja: $n_{ij} > 1$ e de que pelo menos 80% das $n_{ij} \geq 5^{200}$).

7.1.5.1. A proporção das classes

O primeiro teste que realizámos é o teste da proporção de ocorrência de determinada variável, em relação a um valor hipotético para essa mesma proporção (no nosso caso 0,5).

Tabela 94 – Caracterização dos operadores (teste binomial)

Variável	Categorias	N	Prop.	Sign. (p)
Tipo de licença atribuída pelo INAC	COA + COTA	10	0,48	1,000
	COA	11	0,52	
Tipo de transporte realizado	TAR + TANR	6	0,29	0,078
	TANR	15	0,71	
Tipo de sociedade	SA	11	0,52	1,000
	LDA	10	0,48	
Integração num grupo de sociedades	NÃO	9	0,43	0,664
	SIM	12	0,57	
Propriedade do capital social	PRIVADA	17	0,81	0,007
	PÚBLICA	4	0,19	
Certificação da qualidade NP EN ISO 9001	NÃO	19	0,9	0,000
	SIM	2	0,1	

Como podemos observar, não é de rejeitar a hipótese H_0 para os quatro primeiros casos indicados, o que significa que para um nível de significância de 5% existe uma grande probabilidade da proporção se aproximar de 50%, o que efectivamente se verifica pelas frequências já apresentadas no ponto 5.4. desta dissertação. Contrariamente a esta evidência, estamos perante uma população caracterizada por muitas empresas de capital social privado e que não possuem certificação da qualidade. Esta evidência é corroborada pelos testes de proporção agora realizados.

²⁰⁰ Genericamente, consideram-se como condições para a realização dos testes de independência do qui-quadrado o facto das $n_{ij} > 1$ e o facto de pelo menos 80% das $n_{ij} \geq 5$. Ainda que a maior parte dos autores (Greene, 2003; Reis, Andrade e Calapez, 1996; Murteira, 1990) não imponham qualquer condição adicional, Maroco (2007) estabelece uma condição adicional de $n > 30$. Outros autores (Silva, 1994) estabelecem esse limite para $n > 20$. No nosso caso particular, e face à reduzida dimensão da população/amostra, o agrupamento de classes conduziu à não verificação das condições inerentes ao teste do qui-quadrado. Nesse sentido, e de acordo com Cochran (1954), citado por Silva (1994:102) "Para pequenas amostras onde apareçam frequências esperadas menores que 5 devemos utilizar como alternativa o teste exacto de Fisher".

7.1.5.2. Testes de independência das variáveis

Os resultados apresentados nas tabelas seguintes referem-se à independência ou homogeneidade entre as principais variáveis. Como já tivemos a oportunidade de referir, apresentamos o teste exacto de Fisher (Cochran, 1954, citado por Silva, 1994:102) em detrimento do teste do Qui-quadrado uma vez que, face à dimensão da amostra, este não observava as condições de base para sua aplicação. Para além disso, refere Silva (1994:102) que “para amostras entre 20 e 40, devemos utilizar a correcção de Yates ou correcção de continuidade”. É esse o procedimento que efectivamente iremos seguir.

Tabela 95 – Teste de independência das variáveis – Parte I

VARIÁVEL (X _i)	VARIÁVEL (Y _j)	CORRECÇÃO DE YATES	G _L	SIGN. (P) FISHER
Tipo de licença atribuída pelo INAC (X₁)	Volume de negócios (Y ₁)	3,916	1	0,030
	Activo líquido (Y ₂)	1,388	1	0,183
	Número de empregados (Y ₃)	6,897	1	0,004
	Resultado operacional (Y ₄)	0,481	1	0,387
	Imobilizado incorpóreo (Y ₅)	0,597	1	0,361
	Rendibilidade do capital próprio (Y ₆)	0,000	1	1,000
	Rendibilidade do activo (Y ₇)	0,078	1	0,659
	Número de rotas do operador (Y ₈)	2,486	1	0,080
	Número de aeronaves na frota (Y ₉)	0,203	1	0,586
	Número de passageiros (Y ₁₀)	3,723	1	0,035
Tipo de transporte realizado (X₂)	Volume de negócios (Y ₁)	2,525	1	0,063
	Activo líquido (Y ₂)	4,851	1	0,014
	Número de empregados (Y ₃)	2,363	1	0,120
	Resultado operacional (Y ₄)	0,000	1	1,000
	Imobilizado incorpóreo (Y ₅)	0,000	1	1,000
	Rendibilidade do capital próprio (Y ₆)	0,263	1	0,613
	Rendibilidade do activo (Y ₇)	0,045	1	0,631
	Número de rotas do operador (Y ₈)	3,544	1	0,046
	Número de aeronaves na frota (Y ₉)	2,787	1	0,053
	Número de passageiros (Y ₁₀)	5,519	1	0,011
Tipo de sociedade (X₃)	Volume de negócios (Y ₁)	3,916	1	0,030
	Activo Líquido (Y ₂)	1,388	1	0,183
	Número de empregados (Y ₃)	6,897	1	0,004
	Resultado operacional (Y ₄)	0,481	1	0,387
	Imobilizado incorpóreo (Y ₅)	0,597	1	0,361
	Rendibilidade do capital próprio (Y ₆)	0,024	1	0,659
	Rendibilidade do activo (Y ₇)	0,078	1	0,659
	Número de rotas do operador (Y ₈)	2,486	1	0,080
	Número de aeronaves na frota (Y ₉)	2,443	1	0,090
	Número de passageiros (Y ₁₀)	7,875	1	0,035

Nota: O sombreado identifica situações de dependência estatisticamente significativa entre as variáveis para um nível de significância de 5%.

A tabela 95 permite-nos concluir sobre a independência da maioria das variáveis (valor $p > 0,05$), o que se traduz na não rejeição da hipótese H_0 uma vez que esta hipótese assume a independência entre duas variáveis A e B. A excepção parece residir na

dicotomia das variáveis: “*Tipo de Licença*Volume de negócios*” ($p=0,03$); “*Tipo de licença*Número de empregados*” ($p=0,004$); “*Tipo de transporte realizado*Número de rotas do operador*” ($p=0,046$); “*Tipo de sociedade*Volume de negócios*” ($p=0,03$); “*Activo Líquido*Tipo de Transporte realizado*” ($p=0,014$); “*Tipo de Licença*Número de passageiros transportados*” ($p=0,035$); “*Tipo de transporte realizado*Número de passageiros Transportados*” ($p=0,011$) e “*Tipo de sociedade*Número de passageiros transportados*” ($p=0,035$).

Para os casos em que não é de rejeitar a hipótese H_0 ($p > 0,05$), apresentamos de seguida uma breve síntese baseada na análise das frequências observadas:

- No que se refere ao resultado operacional, dos 11 operadores que possuem apenas certificado de operador aéreo (COA), 54,5% apresentam um resultado operacional negativo enquanto os restantes tiveram para o ano de 2005, um resultado operacional positivo. Se considerarmos os operadores que possuem COA+COTA (certificado de operador aéreo e certificado de operador de trabalho aéreo), a maior parte (70%) teve no ano de 2005, um resultado operacional positivo. As conclusões proporcionadas em função do tipo de transporte realizado e em função do tipo de sociedade apontam no mesmo sentido. Ou seja, dos operadores que realizam transporte aéreo regular 50% têm resultados operacionais negativos, enquanto os restantes 50% têm resultados operacionais positivos. No que se refere aos operadores de transporte aéreo não regular, cerca de 40% apresentam resultados operacionais negativos. Para o tipo de sociedade, as percentagens são similares às evidenciadas para o tipo de transporte realizado.
- No que se refere ao imobilizado incorpóreo, a independência ainda é mais acentuada. Dos 11 operadores que apenas possuem um COA, 45,5% têm volumes de imobilizado incorpóreo inferior a 50.000 euros, situação agravada no caso do operador possuir um COA+COTA, onde essa percentagem atinge os 80%. Se considerarmos as variáveis “*Tipo de transporte realizado*” e o “*Tipo de sociedade*”, os valores observados conduzem às mesmas conclusões das obtidas em função da licença atribuída pelo INAC. Recordamos que apenas 7 operadores (2 de

transporte aéreo regular e 5 de transporte aéreo não regular), registam nas suas contas um valor de imobilizado incorpóreo superior a 50.000 euros (o que relativamente ao activo bruto, traduz uma percentagem deveras residual);

- As rendibilidades do activo e do capital próprio apresentam-se fortemente independentes em relação ao tipo de licença atribuída pelo INAC ($p=0,659$ e $p=1$, respectivamente), relativamente ao tipo de transporte realizado ($p=0,631$ e $p=0,613$, respectivamente) e ainda em relação ao tipo de sociedade ($p=0,659$ para ambos os casos). Dos operadores que apenas possuem um COA, 45,5% têm uma rendibilidade do activo inferior a 0 e os restantes uma rendibilidade positiva ou nula. No entanto, as rendibilidades nulas ou positivas estão concentradas (70%) nos operadores que possuem os dois certificados (COA+COTA);
- Também não é de rejeitar a hipótese de independência da variável “Número de rotas do operador”, em relação às variáveis “Tipo de licença emitida” e “Tipo de Sociedade”. No entanto, registamos que o valor p para ambas variáveis é de 0,08. Considerando o nível de confiança com que estamos a trabalhar (95%), consideramos relevante registar que a independência evidenciada pelo teste exacto de Fisher não se revela forte. Esta evidência é consentânea com a nossa ideia de que a tipologia de licença tem uma influência directa no número de rotas do operador.
- Se considerássemos um nível de significância de 10%²⁰¹, seria de rejeitar a hipótese H_0 (indicando situações de dependência), nomeadamente: “Tipo de Licença*Número de rotas do operador” ($p=0,08$); “Tipo de Transporte realizado*Volume de negócios” ($p=0,06$); “Tipo de Transporte realizado*Número de aeronaves na frota” ($p=0,05$); “Tipo de Sociedade*Número de rotas do operador” ($p=0,08$) e “Tipo de Tipo de sociedade*Número de aeronaves na frota” ($p=0,09$).

²⁰¹ A alteração do nível de significância faz emergir situações em que não é de rejeitar H_0 . Porém, esta referência tem objectivos puramente ilustrativos pelo que consideraremos no estudo um nível de significância não superior a 5%.

Vejamos agora a homogeneidade ou independência, tomando como variável X a integração do operador num grupo de empresas (X_4), a propriedade do capital social (X_5) e a posse ou não de certificação da qualidade (X_6) pelo operador.

Tabela 96 – Teste de Independência das variáveis – Parte II

Variável (X_i)	Variável (Y_i)	CORRECÇÃO DE YATES	G_L	Sign. (p) Fisher
Integração num grupo de sociedades (X_4)	Volume de negócios (Y_1)	6,049	1	0,008
	Activo líquido (Y_2)	3,067	1	0,067
	Número de empregados (Y_3)	5,469	1	0,007
	Resultado operacional (Y_4)	0,101	1	0,660
	Imobilizado incorpóreo (Y_5)	0,219	1	0,642
	Rendibilidade do capital próprio (Y_6)	0,219	1	0,397
	Rendibilidade do activo (Y_7)	0,000	1	1,000
	Número de rotas do operador (Y_8)	1,462	1	0,184
	Número de aeronaves na frota (Y_9)	0,058	1	0,603
	Número de passageiros (Y_{10})	2,893	1	0,045
Propriedade do capital social (X_5)	Volume de negócios (Y_1)	3,151	1	0,035
	Activo líquido (Y_2)	5,114	1	0,012
	Número de empregados (Y_3)	6,524	1	0,006
	Resultado operacional (Y_4)	0,778	1	0,272
	Imobilizado incorpóreo (Y_5)	0,039	1	0,574
	Rendibilidade do capital próprio (Y_6)	0,000	1	1,000
	Rendibilidade do activo (Y_7)	1,248	1	0,253
	Número de rotas do operador (Y_8)	4,021	1	0,021
	Número de aeronaves na frota (Y_9)	1,091	1	0,148
	Número de passageiros (Y_{10})	11,049	1	0,001
Certificação da qualidade NP EN ISO 9001 (X_6)	Volume de negócios (Y_1)	0,000	1	1,000
	Activo líquido (Y_2)	0,000	1	1,000
	Número de empregados (Y_3)	0,000	1	1,000
	Resultado operacional (Y_4)	1,727	1	0,100
	Imobilizado incorpóreo (Y_5)	0,000	1	1,000
	Rendibilidade do capital próprio (Y_6)	0,000	1	1,000
	Rendibilidade do activo (Y_7)	0,000	1	1,000
	Número de rotas do operador (Y_8)	0,288	1	0,486
	Número de aeronaves na frota (Y_9)	0,000	1	1,000
	Número de passageiros (Y_{10})	0,000	1	1,000

Nota: O sombreado identifica situações de dependência estatisticamente significativa entre as variáveis para um nível de significância de 5%.

As conclusões são relativamente coincidentes com as apresentadas anteriormente. No entanto, e no mesmo sentido, sintetizamos os comentários que consideramos mais pertinentes.

- No que se refere à integração do operador num grupo de sociedades, existem apenas três variáveis em que se rejeita a hipótese H_0 : “Volume de negócios” ($p=0,08$), “Número de empregados” ($p=0,007$) e “Número de passageiros transportados” ($p=0,045$). Tal situação afigura-se-nos lógica pois consideramos estar perante os efeitos potenciadores e dinamizadores decorrentes dos efeitos sinérgicos associados à dinâmica dos grupos empresariais;

- A variável “*Certificação da qualidade*” apresenta para a generalidade dos casos uma independência quase total ($p \cong 1$) com as restantes variáveis. Esta conclusão não é de estranhar pois estamos apenas perante dois operadores que possuem o certificado de qualidade NP EN ISO 9001:2000;
- Os indicadores contabilístico-financeiros (resultado operacional, total do imobilizado incorpóreo, rendibilidade do activo e rendibilidade do capital próprio) apresentam-se independentes face às variáveis “*Integração num grupo de sociedades*”, “*Propriedade do capital*” e “*Certificação da qualidade*”. Se analisarmos as frequências observadas, verifica-se uma grande dispersão pelas quatro células da tabela que serve de base ao teste exacto de Fisher, o que consolida os indicadores de independência ou heterogeneidade;
- Relativamente ao número de rotas do operador, não é de rejeitar a hipótese H_0 em relação à variável “*Propriedade do capital*” ($p=0,021$). No que respeita à integração num grupo de sociedades, parece existir algum equilíbrio na medida em que, dos operadores que estão integrados num grupo de sociedades, 5 (41,6%) realizam menos de 50 rotas e 7 (58,3%) realizam mais de 50 rotas;
- Sobre o número de aeronaves na frota, verifica-se uma vez mais independência acentuada com a variável “*Propriedade do capital social*”. Recordamos que os operadores com maior número de aeronaves na frota, um é de propriedade pública (TAP Portugal) e o outro é de propriedade privada (Netjets Europe);
- No caso da variável “*Activo líquido*” rejeita-se a hipótese nula relativamente às variáveis “*Tipo de transporte realizado*” ($p= 0,014$) e “*Propriedade do capital*” ($p=0,012$).

Pela sua importância apresentamos nas tabelas seguintes os coeficientes de independência *Phi*, *V de Cramer*²⁰² e *Coeficiente de contingência*.

²⁰² Nas tabelas apresentadas, optámos por incluir os três coeficientes objecto de análise, conscientes de que todos eles apontam no mesmo sentido. Para efeitos da discussão de resultados qualitativa, optámos por referir o coeficiente *V de Cramer*. Esta opção não tem subjacentes quaisquer razões particulares de ordem científica.

Tabela 97 – Coeficientes de independência das variáveis – Parte I

Variável (X _i)	Variável (Y _i)	Phi	V Cramer	Coef. Cont.	Sign. (p)
Tipo de licença atribuída pelo INAC (X ₁)	Volume de negócios (Y ₁)	-0,527	0,527	0,466	0,016
	Activo líquido (Y ₂)	-0,355	0,355	0,335	0,104
	Número de empregados (Y ₃)	-0,674	0,674	0,559	0,002
	Resultado operacional (Y ₄)	0,248	0,248	0,240	0,256
	Imobilizado incorpóreo (Y ₅)	-0,270	0,270	0,260	0,217
	Rendibilidade do capital próprio (Y ₆)	0,067	0,067	0,067	0,757
	Rendibilidade do activo (Y ₇)	0,159	0,159	0,157	0,466
	Número de rotas do operador (Y ₈)	-0,440	0,440	0,403	0,044
	Número de aeronaves na frota (Y ₉)	-0,220	0,220	0,215	0,314
	Número de passageiros (Y ₁₀)	-0,533	0,533	0,470	0,015
Tipo de transporte realizado (X ₂)	Volume de negócios (Y ₁)	-0,452	0,452	0,412	0,038
	Activo líquido (Y ₂)	-0,589	0,589	0,508	0,007
	Número de empregados (Y ₃)	-0,447	0,447	0,408	0,040
	Resultado operacional (Y ₄)	0,091	0,091	0,091	0,676
	Imobilizado incorpóreo (Y ₅)	0,000	0,000	0,000	1,000
	Rendibilidade do capital próprio (Y ₆)	-0,224	0,224	0,218	0,306
	Rendibilidade do activo (Y ₇)	0,155	0,155	0,153	0,477
	Número de rotas do operador (Y ₈)	-0,517	0,517	0,459	0,018
	Número de aeronaves na frota (Y ₉)	-0,499	0,499	0,446	0,022
	Número de passageiros (Y ₁₀)	-0,636	0,636	0,537	0,004
Tipo de sociedade (X ₃)	Volume de negócios (Y ₁)	0,527	0,527	0,466	0,016
	Activo líquido (Y ₂)	-0,355	0,355	0,335	0,104
	Número de empregados (Y ₃)	-0,674	0,674	0,559	0,002
	Resultado operacional (Y ₄)	0,248	0,248	0,240	0,256
	Imobilizado incorpóreo (Y ₅)	-0,270	0,270	0,260	0,217
	Rendibilidade do capital próprio (Y ₆)	-0,135	0,135	0,134	0,537
	Rendibilidade do activo (Y ₇)	0,159	0,159	0,157	0,466
	Número de rotas do operador (Y ₈)	-0,440	0,440	0,403	0,044
	Número de aeronaves na frota (Y ₉)	-0,462	0,462	0,420	0,034
	Número de passageiros (Y ₁₀)	-0,533	0,533	0,470	0,015

Nota: O sombreado identifica situações de dependência estatisticamente significativa entre as variáveis para um nível de significância de 5%.

Tal como esperado, a independência/dependência das variáveis é, na maior parte dos casos, corroborada pelos coeficientes apresentados (destacamos na tabela, os casos em que não é de rejeitar a hipótese nula), confirmando os resultados anteriormente obtidos. Pese embora possamos cair em redundâncias desnecessárias, apresentamos ainda assim as seguintes notas conclusivas:

- O volume de negócios do operador não é independente do tipo de licença atribuída pelo INAC (V Cramer=0,529, p=0,016), do tipo de transporte realizado (V Cramer=0,452, p=0,038) e do tipo de sociedade (V Cramer=0,527, p=0,016);
- O número de empregados também não é independente do tipo de licença emitida pelo INAC (V Cramer=0,674, p=0,002), do tipo de transporte realizado (V Cramer=0,447, p=0,04) e do tipo de sociedade (V Cramer=0,674, p=0,002);

- O número de rotas do operador depende do tipo de licença emitida (V Cramer=0,440, $p=0,044$), do tipo de transporte realizado (V Cramer=0,517, $p=0,018$) e do tipo de sociedade (V Cramer=0,440, $p=0,044$);
- O número de aeronaves na frota, depende fundamentalmente do tipo de transporte realizado (V Cramer=0,499, $p=0,022$) e com o tipo de sociedade (V Cramer=0,462, $p=0,034$). No primeiro caso, tal facto está certamente associado tanto à capacidade como à dimensão da aeronave, pois basta pensar que o transporte aéreo regular opera essencialmente com grandes aeronaves, destacando-se o caso TAP Portugal a operar apenas com grandes aeronaves da marca *Airbus*;
- O número de passageiros não é independente do tipo de licença emitida (V Cramer=0,533, $p=0,015$), do tipo de transporte realizado (V Cramer=0,636, $p=0,004$) nem do tipo de sociedade (V Cramer=0,533, $p=0,015$);
- O activo líquido do operador não é independente do tipo de transporte realizado (V Cramer=0,589, $p=0,007$). A dependência entre estas variáveis poderá ser justificada pelos volumes de investimento em equipamento básico (tipologia e número de aeronaves), os quais dependem do tipo de transporte realizado.

Procuraremos, adicionalmente, prova corroborativa relativamente à independência das variáveis Y_i com as variáveis X_i : “Integração num grupo de sociedades” (X_4), “Propriedade do capital social (X_5)” e “Certificação da qualidade NP EN ISO 9001” (X_6)

Tabela 98 – Coeficientes de independência das variáveis – Parte II

Variável (X _i)	Variável (Y _j)	Phi	V Cramer	Coef. Cont.	Sign. (p)
Integração num grupo de sociedades (X ₄)	Volume de negócios (Y ₁)	0,633	0,633	0,633	0,004
	Activo líquido (Y ₂)	0,481	0,481	0,434	0,027
	Número de empregados (Y ₃)	0,612	0,612	0,522	0,005
	Resultado operacional (Y ₄)	-0,167	0,167	0,164	0,445
	Imobilizado incorpóreo (Y ₅)	0,204	0,204	0,204	0,350
	Rendibilidade do capital próprio (Y ₆)	0,204	0,204	0,204	0,350
	Rendibilidade do activo (Y ₇)	-0,085	0,085	0,085	0,697
	Número de rotas do operador (Y ₈)	0,361	0,361	0,340	0,098
	Número de aeronaves na frota (Y ₉)	0,175	0,175	0,172	0,422
	Número de passageiros (Y ₁₀)	0,484	0,484	0,436	0,027
Propriedade do capital social (X ₅)	Volume de negócios (Y ₁)	-0,509	0,509	0,453	0,020
	Activo líquido (Y ₂)	-0,618	0,618	0,526	0,005
	Número de empregados (Y ₃)	-0,686	0,686	0,566	0,002
	Resultado operacional (Y ₄)	0,315	0,315	0,301	0,149
	Imobilizado incorpóreo (Y ₅)	-0,171	0,171	0,169	0,432
	Rendibilidade do capital próprio (Y ₆)	-0,086	0,086	0,085	0,694
	Rendibilidade do activo (Y ₇)	0,369	0,369	0,346	0,091
	Número de rotas do operador (Y ₈)	-0,560	0,560	0,489	0,010
	Número de aeronaves na frota (Y ₉)	-0,382	0,382	0,357	0,080
	Número de passageiros (Y ₁₀)	-0,868	0,868	0,655	0,000
Certificação da qualidade NP EN ISO 9001 (X ₆)	Volume de negócios (Y ₁)	0,015	0,015	0,015	0,943
	Activo líquido (Y ₂)	-0,175	0,175	0,173	0,421
	Número de empregados (Y ₃)	-0,047	0,047	0,047	0,830
	Resultado operacional (Y ₄)	0,459	0,459	0,417	0,035
	Imobilizado incorpóreo (Y ₅)	-0,115	0,115	0,114	0,599
	Rendibilidade do capital próprio (Y ₆)	-0,080	0,080	0,079	0,715
	Rendibilidade do activo (Y ₇)	-0,047	0,047	0,047	0,830
	Número de rotas do operador (Y ₈)	-0,281	0,281	0,271	0,198
	Número de aeronaves na frota (Y ₉)	-0,157	0,157	0,155	0,471
	Número de passageiros (Y ₁₀)	-0,181	0,181	0,178	0,406

Nota: O sombreado identifica situações de dependência estatisticamente significativa entre as variáveis para um nível de significância de 5%.

Os resultados apresentados na tabela anterior (para as variáveis X₄ a X₆) não diferem dos resultados apresentados para as variáveis X₁ a X₃. Ou seja, o volume de negócios e o número de empregados também não são independentes do facto do operador estar integrado num grupo empresarial (V Cramer=0,633, p=0,004 e V Cramer=0,612, p=0,005, para as variáveis Y₁ e Y₃, respectivamente) nem de quem detém a propriedade do capital (V Cramer=0,509, p=0,02 e V Cramer=0,686, p=0,002, para as variáveis Y₁ e Y₃, respectivamente). Sublinhamos a conclusão de que o activo líquido não é independente do facto do operador estar integrado num grupo de empresas (V Cramer=0,481, p=0,027) e da natureza da propriedade do seu capital social (V Cramer=0,618, p=0,005).

Considerámos pertinente particularizar os casos das variáveis Y₈ e Y₁₀, em complemento daquilo que já referimos anteriormente. Ou seja, o número de rotas do

operador (Y_8) não é independente da propriedade do capital (X_3), apresentando um coeficiente V de Cramer de 0,560 ($p=0,01$). O número de passageiros também não é independente do facto do operador estar integrado num grupo (V Cramer=0,484, $p=0,027$), nem da natureza da propriedade do capital social do operador (V Cramer=0,868, $p=0,000$). Como nota final sobre o número de passageiros transportados, podemos afirmar que esta variável não é independente de quaisquer das variáveis X_i em análise, excepto da variável X_6 (certificação da qualidade).

Finalmente, referimos a dependência entre o resultado operacional e a existência ou não de certificação da qualidade. Não nos parece, por si só, que esta evidência se revele relevante e com validade do ponto de vista económico. Apesar da significância estatística, pensamos que a problemática da certificação da qualidade deva ser objecto de desenvolvimentos mais aprofundados pois estamos, no nosso estudo, a trabalhar com apenas dois (9,5%) operadores naquela situação. Recordamos, contudo, que apesar dos operadores não possuírem certificação de qualidade de acordo com as normas EN NP ISO 9001, os mesmos têm de cumprir com as exigências de qualidade específicas da regulamentação da aviação civil, nomeadamente as licenças de operador e as licenças de navegabilidade das aeronaves incluídas na frota.

7.1.5.3. Associação entre variáveis

Relativamente ao grau de associação entre duas variáveis (variáveis X_1 a X_6 e variáveis Y_1 a Y_{10}), apresentamos na tabela seguinte as correlações mais significativas entre as variáveis em estudo. Essa correlação é dada pelo coeficiente *Rho de Spearman*.

Ainda que algumas variáveis apresentem, tal como evidenciado no ponto precedente, algum grau de dependência, optámos por não as excluir no sentido de melhor compreendermos a intensidade da correlação entre elas estabelecida. Procurámos assim, encontrar mais prova corroborativa que possa confirmar as considerações já efectuadas até ao momento e outras que ainda venham a ser desenvolvidas e apresentadas ao longo do trabalho.

Tabela 99 – Coeficientes de correlação de Spearman

VARIÁVEL	Tipo de Licença	Tipo de Transporte	Integração num Grupo	Propriedade do Capital	Volume de Negócios	Número de Rotas	Número de Aeronaves	Número de Empregados	Número de Passageiros
Tipo de Licença	1	0,181	-0,33	0,462 [*]	-0,627 ^{**}	-0,714 ^{**}	-0,136	-0,6 ^{**}	-0,533 [*]
		0,433	0,144	0,035	0,002	0,000	0,556	0,004	0,013
Tipo de Transporte		1	-0,335	0,767 ^{**}	-0,498 [*]	-0,514 [*]	-0,631 ^{**}	-0,603 ^{**}	-0,636 ^{**}
			0,138	0,000	0,022	0,017	0,002	0,004	0,002
Integração num Grupo			1	-0,42 ^{***}	0,625 ^{**}	0,469 ^{**}	0,481 [*]	0,660 ^{**}	0,484 [*]
				0,058	0,002	0,032	0,027	0,001	0,024
Propriedade do Capital				1	-0,583 ^{**}	-0,438 [*]	-0,498 [*]	-0,717 ^{**}	-0,533 [*]
					0,006	0,047	0,022	0,000	0,013
Volume de Negócios					1	0,795 ^{**}	0,685 ^{**}	0,858 ^{**}	-0,868 ^{**}
						0,000	0,001	0,000	0,000
Número de Rotas						1	0,544 ^{**}	0,717 ^{**}	0,645 ^{**}
							0,011	0,000	0,002
Número de Aeronaves							1	0,618 ^{**}	0,519 [*]
								0,003	0,016
Número de Empregados								1	0,807 ^{**}
									0,000
Número de Passageiros									1

* Correlação significativa para um nível de significância de 5%.

** Correlação significativa para um nível de significância de 1%.

*** Correlação significativa para um nível de significância de 10%.

Como podemos verificar pela tabela, várias são as correlações estatisticamente significativas entre as características fundamentais dos operadores aéreos e alguns indicadores de actividade. No que se refere ao tipo de licença e ao tipo de transporte realizado, existe uma associação negativa entre estas variáveis e o volume de negócios do operador, o número de rotas e o número de empregados. Numa primeira análise, poderíamos ser tentados a classificar este tipo de associação como desprovida de sentido prático, porém tal não corresponde à verdade. Os operadores certificados tanto para transporte aéreo como para trabalho aéreo (COA + COTA) são efectivamente aqueles que menor volume de negócios apresentam ($\rho_{0,05}=-0,627$), menor número de rotas ($\rho_{0,01}=-0,714$) realizam e menor número de empregados têm no seu quadro de pessoal ($\rho_{0,01}=-0,714$). Outra conclusão, está relacionada com a situação dos operadores aos quais foram atribuídos ambos os certificados de operador, serem tendencialmente operadores cujo capital é de propriedade privada. Tendência idêntica pode ser observada para o tipo de transporte realizado. Efectivamente, os operadores certificados para transporte aéreo não regular,

apresentam um volume de facturação inferior ($\rho_{0,05}=-0,498$), consequência também do menor número de aeronaves que compõem a sua frota ($\rho_{0,01}=-0,631$) e menor número de rotas efectivamente coberto ($\rho_{0,01}=-0,603$). Acresce o facto do tipo de transporte estar positivamente associado à propriedade do capital ($\rho_{0,01}=0,767$). Ou seja, a maior parte dos operadores realizam transporte aéreo não regular, sendo na sua maioria operadores privados.

A integração num grupo de empresas surge positivamente correlacionada com o volume de negócios do operador ($\rho_{0,05}=0,625$), com o número de rotas ($\rho_{0,01}=0,469$), com o número de aeronaves na frota ($\rho_{0,05}=0,461$) e com o efectivo da organização ($\rho_{0,01}=-0,660$). Tais conclusões eram, do nosso ponto de vista, expectáveis pois associamos, na generalidade dos casos, os grupos de sociedades à ideia de dimensão. Consideramos que estes coeficientes poderão traduzir as sinergias decorrentes da integração num grupo de sociedades.

Como já tivemos oportunidade de referir, apenas 19% dos operadores são de capitais públicos (por participação directa ou indirecta) embora sejam estes os operadores com maior volume de negócios, com maior número de aeronaves nas suas frotas, com o maior número de destinos cobertos pelas suas rotas e um maior número de colaboradores. Tal evidência é agora corroborada pelos coeficientes de correlação apresentados na tabela 99 ($\rho_{0,01}=-0,583$, $\rho_{0,05}=-0,483$ ($\rho_{0,05}=-0,498$) e $\rho_{0,01}=0,717$, respectivamente).

Sem grande surpresa, surge a associação positiva entre o volume de negócios e outras variáveis de natureza operacional: número de rotas ($\rho_{0,01}=0,795$), número de aeronaves na frota ($\rho_{0,01}=0,685$) e número de empregados ($\rho_{0,01}=0,858$).

No mesmo sentido, surge a correlação positiva do número de rotas do operador aéreo com o número de aeronaves na frota ($\rho_{0,01}=0,544$) e com o número de empregados ($\rho_{0,05}=0,717$). O mesmo acontece para a correlação entre o número de empregados e o número de aeronaves na frota ($\rho_{0,01}=0,618$). Esta conclusão poderá ser explicada

pelo número e dimensão das tripulações necessárias²⁰³. Estamos uma vez mais perante os efeitos decorrentes dos indicadores de dimensão do operador.

No nosso estudo, identificámos outras correlações estatisticamente significativas. Pela sua pertinência e importância no domínio de investigação em causa, apresentamos na tabela seguinte a correlação existente entre o imobilizado incorpóreo registado pelos operadores e as variáveis relativamente às quais a associação se revelou forte.

Tabela 100 – Intensidade da associação para o imobilizado incorpóreo

VARIÁVEL	NÚMERO DE ROTAS	NÚMERO DE AERONAVES
TOTAL DO IMOBILIZADO INCORPÓREO	0,471*	0,480*
	0,031	0,002

* Correlação significativa para um nível de significância de 5%.

** Correlação significativa para um nível de significância de 1%.

Apenas encontrámos uma associação estatisticamente significativa para os dois casos anteriores. Esta conclusão confirma os resultados obtidos ao nível da análise de conteúdo ou seja, os valores mais significativos que são registados no imobilizado incorpóreo, referem-se a investigação e desenvolvimento (classificação POC), nomeadamente estudos relacionados com o desenvolvimento de rotas.

Finalmente, apresentamos de forma sumária, outras correlações consideradas por nós pertinentes para a caracterização dos operadores aéreos. São elas:

- Associação negativa da propriedade do capital com o total do activo líquido ($\rho_{0,01}=-0,609$). Ou seja, os operadores cuja posse do capital é privada, tendem a registar menores volumes de activo líquido. Porém, esta associação é positiva com o grau de cobertura dos custos operacionais ($\rho_{0,01}=0,560$). Em nossa opinião, este resultado é explicado pela optimização dos efeitos de escala e de outros indicadores de actividade do operador, nomeadamente número de rotas e número de aeronaves na frota.

²⁰³ A composição das tripulações depende, entre outros aspectos, do tipo de aeronave utilizada na rota, das exigências regulamentares da aviação civil bem como de políticas internas de recursos humanos. A quantidade de tripulações depende, entre outros aspectos, das exigências decorrentes das leis laborais, das rotas e do número de voos realizados.

- Associação negativa do total do activo líquido com o tipo de transporte realizado ($\rho_{0,05}=-0,459$), com o tipo de licença emitida pelo INAC ($\rho_{0,05}=-0,535$) e com a propriedade do capital social ($\rho_{0,01}=-0,609$). Efectivamente, os operadores que também efectuam transporte aéreo regular, que apenas estão licenciados para transporte aéreo e cuja propriedade do capital é pública, são aqueles que evidenciam no seu balanço, um valor mais elevado no seu activo líquido.
- Associação positiva entre a integração num grupo de empresas e os indicadores de rotação do activo ($\rho_{0,01}=0,563$) e liquidez geral ($\rho_{0,01}=0,592$). Esta conclusão constitui mais uma prova de consolidação dos eventuais efeitos decorrentes das sinergias provocadas pela integração do operador num grupo de sociedades;
- Relativamente ao número de rotas do operador e número de aeronaves na frota, é possível ainda evidenciar uma correlação positiva com o indicador total do activo líquido ($\rho_{0,01}=0,592$ e $\rho_{0,01}=0,612$, respectivamente). Tal conclusão não constitui para nós qualquer surpresa pois consideramos que a mesma poderá ser justificada pelo valor e antiguidade do equipamento básico dos operadores, pelo número e composição das tripulações;
- Pela sua importância nos pontos seguintes deste trabalho, sublinhamos que não foi encontrada qualquer associação estatisticamente significativa entre as variáveis em estudo e o facto da empresa possuir ou não certificação da qualidade.

As correlações apresentadas anteriormente são aquelas que, no nosso entendimento, nos permitem caracterizar os operadores de transporte aéreo e a influência que entre essas variáveis se estabelece. Ainda assim e de forma a encontrar mais e melhor evidência corroborativa, apresentamos de seguida os testes de Mann-Whitney-Wilcoxon²⁰⁴.

²⁰⁴ A realização destes testes impõe como condição que a distribuição da variável em estudo seja simétrica. Tal como temos vindo a referir, consubstanciado nos dados já apresentados, a população em estudo é fortemente assimétrica. Assim, na maior parte dos casos não é possível efectuar os testes das medianas uma vez que falha aquela condição fundamental. Significa isto que, os casos apresentados são aqueles em que a análise preliminar através das "Boxplots" (apêndice E) permitiu visualizar alguma simetria.

7.1.5.4. Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney

O teste de Wilcoxon para uma mediana populacional é um teste não paramétrico, aplica-se quando se pretende comparar a medida de tendência central²⁰⁵ da população sob estudo com um determinado valor teórico. Conforme tivemos oportunidade de referir anteriormente, se a variável for pelo menos ordinal ou caso a sua distribuição não seja normal, a melhor medida de tendência central é efectivamente a mediana. Existe contudo, uma condição que temos de tomar em consideração: a distribuição da variável sob estudo, apesar de não ser normal, tem de ser simétrica (Barnes, 1994, citado por Maroco, 2007:214).

O teste de Mann-Whitney é um teste não paramétrico para comparar as funções de distribuição de uma variável pelo menos ordinal, medida a partir de duas amostras independentes. Quando estamos a trabalhar com pequenas populações/amostras, as suas distribuições são enviesadas ou platocúrticas e/ou com variâncias heterogéneas. Neste contexto é o teste de Wilcoxon-Mann-Witney que se revela mais adequado, ainda que estejamos conscientes do sacrifício de eficiência intrínseco a essa opção.

Neste ponto particular considerámos importante verificar a aplicabilidade destes testes à população. Porém, a nossa análise preliminar baseou-se na verificação da simetria da distribuição. Perante a situação de, na maior parte dos casos, a distribuição das variáveis em estudo, não se revelar simétrica, apresentamos na tabela seguinte os resultados dos testes para os quais parece existir alguma simetria. Para melhor visualização do nível de simetria das distribuições, incluímos no apêndice E, as “*Boxplots*”²⁰⁶ das distribuições das referidas variáveis.

²⁰⁵ Uma medida de tendência central traduz o índice do reagrupamento dos dados no centro de uma distribuição de efectivos (média, mediana, moda).

²⁰⁶ Deliberadamente, optámos pela não tradução do termo.

Tabela 101 – Teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney*

Variável (X _i)	Variável (Y _i)	Mann-Whitney U	Wilcoxon	Z	Sign. (p)
Tipo de licença atribuída pelo INAC (X₁)	Volume de negócios (Y ₁)	16,0	71,0	-2,806	0,005
	Rendibilidade do capital Próprio (Y ₆)	52,5	107,5	-0,186	0,863
	Número de rotas do operador (Y ₈)	36,0	91,0	-1,435	0,151
	Número de passageiros transportados (Y ₁₀)	26,0	81,0	-2,277	0,023
Tipo de transporte realizado (X₂)	Volume de negócios (Y ₁)	17,0	137,0	-2,227	0,029
	Imobilizado incorpóreo (Y ₅)	42,0	162,0	-0,244	0,850
	Rendibilidade do activo (Y ₇)	35,5	56,5	-0,785	0,470
	Número de passageiros transportados (Y ₁₀)	13,0	133,0	-2,777	0,005
Tipo de sociedade (X₃)	Volume de negócios (Y ₁)	11,5	66,5	-3,130	0,002
	Rendibilidade do capital próprio (Y ₆)	46,5	101,5	-0,632	0,527
	Número de rotas do operador (Y ₈)	36,0	91,0	-1,435	0,151
	Número de aeronaves na frota (Y ₉)	34,0	89,0	-1,599	0,110
	Número de passageiros transportados (Y ₁₀)	26,0	81,0	-2,277	0,023
Integração num grupo de sociedades (X₄)	Volume de negócios (Y ₁)	15,5	60,5	-2,796	0,004
	Rendibilidade do capital próprio (Y ₆)	39,0	84,0	-1,126	0,310
	Rendibilidade do activo (Y ₇)	53,5	131,5	-0,038	0,972
	Número de passageiros transportados (Y ₁₀)	21,0	66,5	-2,275	0,01
Propriedade do capital social (X₅)	Volume de negócios (Y ₁)	5,5	158,5	-2,608	0,006
	Imobilizado incorpóreo (Y ₅)	30,0	183,0	-0,374	0,763
	Rendibilidade do capital próprio (Y ₆)	31,5	41,5	-0,237	0,829
	Rendibilidade do activo (Y ₇)	16,0	26,0	-1,711	0,120
	Número de rotas do operador (Y ₈)	12,0	165,0	-2,114	0,035
	Número de passageiros transportados (Y ₁₀)	1,0	154,0	-3,295	0,001

Nota: o sombreado traduz a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados para um nível de significância de 5%.

Pela análise da tabela anterior, rejeitamos a hipótese $H_0 [F(X_1)=F(X_2)]$ ou seja no caso em que $p < 0,05$ ²⁰⁷. Assim, rejeitamos a hipótese nula apenas para o caso da variável Y_1 (Volume de negócios). Nos restantes casos não é de rejeitar a hipótese nula pois o valor p está acima do nível de significância com que estamos a trabalhar. Poderemos então retirar as seguintes conclusões:

- O volume de negócios é diferente entre os dois grupos identificados quanto ao tipo de licença emitida pelo INAC (COA ou COA+COTA). Neste caso, os operadores que apenas têm um COA, têm um volume de facturação superior (U=16,0; W=71,0; p=0,005). Existem igualmente

²⁰⁷ Assumindo um nível de significância de 5%.

diferenças quanto ao volume de negócios no que se refere ao tipo de transporte realizado, ou seja, os operadores que também realizam transporte aéreo regular têm um volume de facturação superior ($U=17,0$; $W=137,0$; $p=0,029$). Foram ainda encontradas diferenças significativas no que se refere ao volume de negócios em função do tipo de sociedade ($U=46,5$; $W=101,5$; $p=0,002$), da integração num grupo de empresas ($U=15,5$; $W=60,5$; $p=0,004$) e da propriedade do capital ($U=5,5$; $W=158,5$; $p=0,006$). Ou seja, as sociedades anónimas, integradas num grupo e cuja propriedade do capital é pública, apresentam um volume de negócios mais elevado.

- Tal como na variável anterior, é possível identificar diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados e o número de passageiros transportados. Assim, os operadores que apenas possuem um COA transportam a quase totalidade dos passageiros ($U=26$; $W=81$; $p=0,023$), acontecendo o mesmo para os operadores que também realizam transporte aéreo regular ($U=13$; $W=133$; $p=0,005$). A evidência empírica determina comportamento idêntico em relação ao tipo de sociedade ou seja as sociedades anónimas são aquelas que transportam a maior parte dos passageiros ($U=26$; $W=81$; $p=0,023$), o mesmo acontecendo para os operadores integrados num grupo de sociedades ($U=21,5$; $W=66,5$; $p=0,01$). No entanto, os operadores de capitais públicos transportam cerca de 96,7% dos passageiros o que é comprovado estatisticamente pelo teste de Wilcoxon-Mann-Whitney ($U=1$; $W=154$; $p=0,001$);
- Se considerarmos o número de rotas, é possível identificar apenas uma diferença estatisticamente significativa entre esta variável e a propriedade pública do capital ($U=12$; $W=165$; $p=0,035$). Esta conclusão parece-nos linear perante o especificado no parágrafo precedente;
- Relativamente às restantes variáveis não é possível identificar diferenças estatisticamente significativas (não rejeição da hipótese nula).

A análise de resultados efectuada até ao momento referiu-se à caracterização dos operadores aéreos. Consideramos que a mesma nos proporciona uma visão integrada

da actividade de transporte aéreo em relação a um conjunto de indicadores económico-financeiros e de actividade.

7.2. Os recursos intangíveis na actividade de transporte aéreo

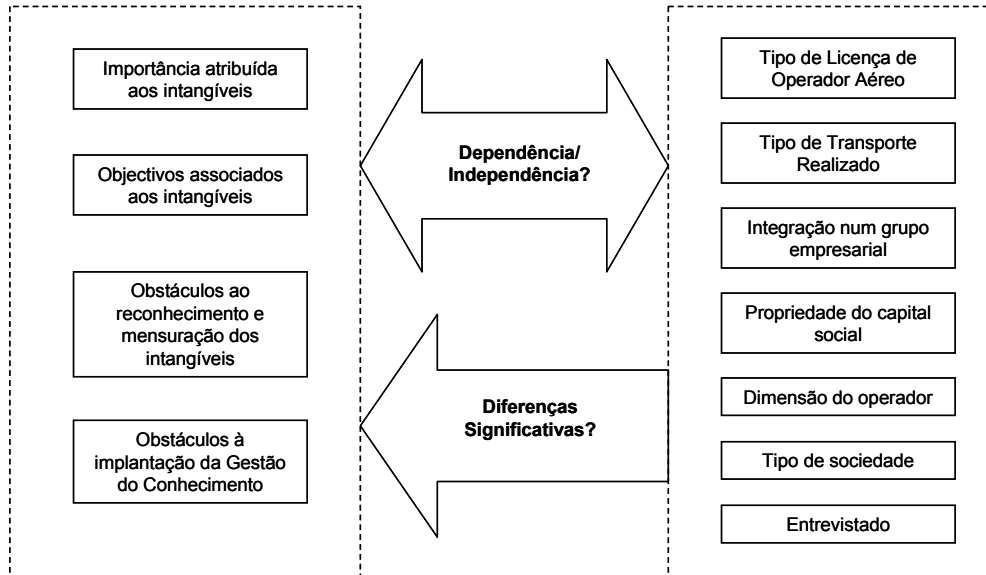
7.2.1. Considerações preliminares

Na operacionalização do nosso estudo, foram 17 (81%) os operadores que responderam afirmativamente ao nosso pedido de colaboração. No entanto, estes operadores representam, pelos critérios de dimensão considerados no ponto 7.4.1., cerca de 99,48% do total do volume de negócios da actividade de transporte aéreo (C_1), 97,74% do valor total do activo (C_2) e 99,52% se atendermos ao critério do número de empregados do sector (C_3). Por conseguinte, perante a representatividade, consideramos como válidas para a totalidade da população quaisquer conclusões que, neste âmbito, possamos obter. Assim, esta nossa premissa, está alicerçada nos seguintes pressupostos:

- A amostra (17 operadores de transporte aéreo representa 81% população (21 operadores de transporte aéreo));
- Representatividade nos três critérios de dimensão considerados: C_1 : 99,48%; C_2 : 97,74% e C_3 : 99,52%.
- Estabilidade da posição relativa dos indicadores para o período 2001-2005;
- Os operadores que não responderam afirmativamente ao nosso pedido de colaboração possuem uma situação económica não favorável, não tendo sido igualmente identificada uma estrutura organizacional claramente definida.

De forma a melhor ilustrar a lógica da nossa análise em torno da importância dos recursos intangíveis, apresentamos na figura seguinte o esquema conceptual.

Figura 31 – Esquema conceptual da análise dos graus de importância



Para além da importância de cada variável em estudo, procuramos saber qual o grau de dependência/independência dessas variáveis vs. as características dos operadores de transporte aéreo. A procura destas relações, tal como efectuado na análise da população será realizada através do teste Qui-quadrado (sempre que não forem violadas as condições associadas à sua utilização) ou através do teste exacto de Fisher (neste caso procederemos à associação de classes por forma a garantir as condições necessárias à sua realização). A dependência/independência das variáveis será complementada pelos coeficientes Phi, V de Cramer e coeficiente de contingência.

No que se refere ao diagnóstico da existência de diferenças significativas por parte dos diversos grupos (COA/COA+COTA; TAR+TANR/TANR; Integração ou não num grupo de sociedades; Capital público ou privado; entre outros), procederemos à realização do teste das medianas (Wilcoxon-Mann-Whitney). Recordamos que, neste caso, tal só será possível se for garantida a simetria da distribuição. Nos casos em que tal se revelar exequível, apresentaremos no apêndice F, as respectivas “*Boxplots*”.

7.2.2. A importância dos recursos intangíveis

A primeira parte do inquérito realizado nos operadores refere-se, tal como especificado no capítulo da metodologia, à importância atribuída aos recursos intangíveis. Foi utilizada uma escala semântica de quatro níveis (**NI** - Nada importante; **PI** - Pouco Importante; **I** - Importante; **MI** - Muito Importante). Do ponto de vista numérico e para efeitos de tratamento de dados, esta escala foi modificada, tendo sido associado ao atributo “Nada Importante” o valor de zero, tal como especificado no ponto 6.4.3.2.6. desta dissertação. Assim, na ordenação apresentada neste ponto, a importância de cada recurso intangível estará enquadrada no intervalo [0-3], correspondendo o limite superior o valor de maior importância relativa (MI).

O nosso ponto de partida para a análise desta temática em particular é a ordenação desses intangíveis pelos respectivos graus de importância, o que apresentaremos na tabela 103. As frequências absolutas de cada dos intangíveis, de acordo com a escala semântica de base e ordenados em função da média, encontram-se na tabela 102.

Tabela 102 – Importância dos recursos intangíveis I

I _i	DESCRIÇÃO DO RECURSO INTANGÍVEL	MODA	MÉDIA ²⁰⁸
31	Programas de formação profissional – pilotos	MI	3,0
23	Reputação (qualidade do serviço)	MI	2,9
33	Programas de formação profissional (téc. man. aeronaves)	MI	2,9
38	Reputação por ausência de sinistralidade	MI	2,9
1	Licenças e certificados	MI	2,9
19	Programas de manutenção preventiva	MI	2,9
32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	MI	2,9
35	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves	MI	2,8
18	Software adquirido no exterior	MI	2,8
21	Sistema de gestão da qualidade	MI	2,8
41	Satisfação de clientes	MI	2,8
24	Reputação da empresa (imagem)	MI	2,7
27	Relações com clientes (sistemas de comunicações, etc.)	MI	2,6
30	Capacidade de trabalho em equipa	MI	2,5
36	Reputação do pessoal de cabine	MI	2,5
39	Cultura empresarial	MI	2,5
7	Marcas e logótipos comerciais	MI	2,5
29	Capacidade de inovação no serviço	MI	2,5
40	Processos de gestão	MI	2,4
16	Bases de dados adquiridas no exterior	I	2,3
25	Relações com fornecedores (sistemas de comunicações, etc.)	MI	2,3
43	Acordos/contratos de publicidade	I	2,3
15	Bases de dados desenvolvidas internamente	MI	2,2
42	Programas de fidelização de clientes	MI	2,2
11	Alianças (parcerias) estratégicas	MI	2,2
12	Acordos/contratos entre operadores – Regionais	MI	2,1
17	Software desenvolvido internamente	MI	2,1
34	Programas de formação profissional – outros	MI	2,1
53	Faixas horárias (slots)	MI	2,1
13	Acordos/contratos entre operadores – União Europeia	MI	2,0
45	Despesas de investigação e desenvolvimento	MI	2,0
37	Outras competências dos recursos humanos	MI	1,9
10	Design registado	I	1,8
8	Marcas e logótipos – outras	PI ^{a)}	1,8
9	Direitos de publicidade	PI ^{a)}	1,6
14	Acordos/contratos entre operadores – Resto do Mundo	NI	1,6
22	Emissão electrónica de bilhetes	MI	1,6
28	Programas de passageiro frequente	NI ^{a)}	1,6
50	Acordos/contratos de localização/concessão	NI	1,6
20	Sistema electrónico de reservas	MI	1,5
6	Copyrights	I	1,5
2	Segredos comerciais protegidos por lei	NI	1,4
46	Domínio de rotas relevantes	NI	1,4
4	Acordos de code-share	NI	1,2
47	Posição privilegiada em rotas exclusivas ou muito lucrativas	NI	1,2
49	Direitos de uso	NI	1,2
3	Outros segredos comerciais	NI	1,0
44	Goodwill	NI	0,9
5	Patentes	NI	0,8
26	Relações com franchisadores/franchisados	NI	0,8
52	Despesas de constituição, arranque e expansão	PI	0,8
48	Acordos/contratos de não concorrência	NI	0,5
51	Acordos/contratos de franquia	NI	0,3
54	Direitos de tráfego escassos	NI	0,2

a) Multimodal. NI – 0%; PI –]0%-33%]; I –]33,3%-66,7%]; MI –]66,7%-100%]²⁰⁹.

²⁰⁸ De acordo com Maroco (2007), perante a dimensão da nossa amostra e atendendo à situação de estarmos a utilizar escalas nominais e ordinais, poderá não fazer sentido prático a utilização da “Média”. Apesar da transformação que efectuámos na escala inicial para uma escala rácio (na qual o valor “0” representa um valor absoluto), esta estatística foi utilizada exclusivamente para efeitos de ordenação da importância dos recursos intangíveis. Por isso, consideramos que a mesma, no contexto do nosso trabalho, está desprovida de qualquer outro significado prático.

Tabela 103 – Importância dos recursos intangíveis II

GRAU DE IMPORTÂNCIA	I _i ²¹⁰	DESCRIÇÃO DO RECURSO INTANGÍVEL
MUITO IMPORTANTE (MI)	31	Programas de formação profissional – pilotos
	23	Reputação (qualidade do serviço)
	33	Programas de formação profissional (téc. man. aeronaves)
	38	Reputação por ausência de sinistralidade
	1	Licenças e certificados
	19	Programas de manutenção preventiva
	32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine
	35	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves
	18	Software adquirido no exterior
	21	Sistema de gestão da qualidade
	41	Satisfação de clientes
	24	Reputação da empresa (imagem)
	27	Relações com clientes (sistemas de comunicações, etc.)
	30	Capacidade de trabalho em equipa
	36	Reputação do pessoal de cabine
	39	Cultura empresarial
	7	Marcas e logótipos comerciais
	29	Capacidade de inovação no serviço
	40	Processos de gestão
	25	Relações com fornecedores (sistemas de comunicações, etc.)
	15	Bases de dados desenvolvidas internamente
	42	Programas de fidelização de clientes
	11	Alianças (parcerias) estratégicas
	12	Acordos/contratos entre operadores – Regionais
	17	Software desenvolvido internamente
	34	Programas de formação profissional – outros
	53	Faixas horárias (<i>slots</i>)
	13	Acordos/contratos entre operadores – União Europeia
45	Despesas de investigação e desenvolvimento	
37	Outras competências dos recursos humanos	
22	Emissão electrónica de bilhetes	
20	Sistema electrónico de reservas	
IMPORTANTE (I)	16	Bases de dados adquiridas no exterior
	43	Acordos/contratos de publicidade
	10	Design registado
	6	Copyrights
POUCO IMPORTANTE (PI)	8 ^{a)}	Marcas e logótipos – outras
	9 ^{a)}	Direitos de publicidade
	52	Despesas de constituição, arranque e expansão
NADA IMPORTANTE (NI)	14	Acordos/contratos entre operadores – Resto do Mundo
	28 ^{a)}	Programas de passageiro frequente
	50	Acordos/contratos de localização/concessão
	2	Segredos comerciais protegidos por lei
	46	Domínio de rotas relevantes
	4	Acordos de <i>code-share</i>
	47	Posição privilegiada em rotas exclusivas ou muito lucrativas
	49	Direitos de uso
	3	Outros segredos comerciais
	44	<i>Goodwill</i>
	5	Patentes
	26	Relações com franchisadores/franchisados
	48	Acordos/contratos de não concorrência
51	Acordos/contratos de franquia	
54	Direitos de tráfego escassos	

a) Multimodal. NI – 0%; PI -]0%-33%]; I -]33,3%-66,7%]; MI -]66,7%-100%]

²⁰⁹ Complementarmente, apresentamos os valores relativos à escala modificada, tal como especificado no ponto 6.4.3.2.6. esta dissertação.

²¹⁰ Ordenação do intangível “i” (I_i) efectuada em função da sua média.

Ainda neste âmbito, há a referir o facto de dois operadores (ainda que integrados no mesmo grupo) apontarem na rubrica “Outros” o seguinte recurso intangível não identificado no questionário o qual valorizaram como muito importante: “Acordos *Inter-Line*” (intangível I₅₅). Trata-se de acordos celebrados entre operadores aéreos, ao abrigo dos quais esses operadores efectuem reservas recíprocas. Ainda que apresentados de forma particularizada, consideramos que os mesmos se enquadram dentro dos intangíveis I₁₂ a I₁₄. Como a importância atribuída àquele item coincidiu com a importância atribuída a estes três itens, optámos por não efectuarmos quaisquer desenvolvimentos adicionais sobre o assunto.

Numa primeira análise constatamos que, de todos os intangíveis, o mais valorizado se refere aos programas de formação profissional de pilotos. Esta evidência não constitui para nós uma surpresa, porquanto nos fomos apercebendo durante as entrevistas que a formação inicial e contínua dos pilotos constitui um dos factores-chave de um dos processos operacionais mais relevantes da actividade de transporte aéreo²¹¹. Consideram pois que, quer por exigências regulamentares quer por exigências dos próprios operadores, a formação dos pilotos adequada ao tipo de aeronave específico, constitui um dos aspectos chave no sucesso da organização. Ainda que tenha sido referido por um operador que a formação de pilotos constitui cada vez mais uma responsabilidade individual dos pilotos, a verdade é que os operadores continuam a realizar dispêndios avultados neste tipo de intangíveis.

No *ranking* dos itens apresentados, os lugares cimeiros são ocupados por elementos que, no nosso entendimento, se enquadram em três pilares estruturantes da actividade de transporte aéreo: formação (pilotos, técnicos de manutenção de aeronaves, pessoal de cabine), reputação (do serviço, dos técnicos de manutenção, ausência de sinistralidade, da empresa) e manutenção/”*Safety*”²¹². Emerge igualmente um outro pilar estruturante relacionado com a qualidade no qual se inclui a qualidade

²¹¹ Existem operadores que nos processos de recrutamento de pilotos exigem que os mesmos possuam uma experiência mínima expressa em “número de horas voadas” e que tenham frequentado determinadas acções de formação para além das exigidas pelo regulador no processo de certificação.

²¹² Referimos uma vez mais a coexistência na terminologia anglo-saxónica da designação “*Safety*” e “*Security*”. Perante as dificuldades objectivas no âmbito da tradução para a língua portuguesa daquelas designações, optámos por manter a designação original. Ou seja, neste contexto referimo-nos a todos os procedimentos que garantam a segurança de passageiros e carga cuja responsabilidade é atribuída ao operador aéreo ou aos operadores de assistência em escala (*Safety*). A designação “*Security*” refere-se à segurança de pessoas e carga mas cuja responsabilidade está a cargo das autoridades, nomeadamente dos organismos policiais, do serviço de estrangeiros e fronteiras, dos bombeiros, entre outros.

do serviço em termos globais (intangível I_{21}) mas também os certificados e as licenças (item 1), em particular a certificação da qualidade pelas normas EN NP ISO 9001.

Os intangíveis de menor importância²¹³ referem-se a elementos diversificados que estão associados a situações ou características particulares de cada operador. Por exemplo, a referência aos “Direitos de tráfego escassos” foi apenas valorizado pelo operador TAP Portugal, pois na verdade é o único a usufruir deste tipo de acordo. Ainda que possa ser aplicável a quaisquer outros operadores, a verdade é que as características particulares da TAP Portugal determinam que este aspecto seja de extrema importância para o seu posicionamento estratégico e financeiro, nomeadamente através de acordos de unidesignação.

Outro dos aspectos a salientar resulta da conclusão de estarem integrados neste grupo dos intangíveis menos valorizados pelos operadores elementos preconizados de forma expressa nos normativos contabilísticos, em particular o POC (*v.g.*, *Goodwill*, patentes, despesas de constituição, arranque e expansão). Voltaremos a este assunto no âmbito da análise do reconhecimento e mensuração dos intangíveis.

A ordenação apresentada na tabela 102 foi, como já tivemos oportunidade de referir, elaborada com base numa estatística em particular (média) e resultou da importância atribuída a cada intangível específico. Ainda neste contexto, solicitámos aos operadores que nos indicassem os cinco intangíveis considerados mais importantes, devidamente ordenados por ordem decrescente de importância. Os resultados obtidos, e que apresentaremos e discutiremos mais à frente neste trabalho, poderão divergir da ordenação anterior. Serão esses intangíveis que constituirão a base para algumas análises estatísticas que elaboraremos. Contudo, não podemos deixar de proporcionar uma visão integrada das frequências dos graus de importância associadas a cada um dos intangíveis. Os gráficos seguintes têm como objectivo proporcionar essa visão, mas também complementar a informação integrada na tabela anterior em particular a média e a moda para cada elemento.

²¹³ Integramos aqui os intangíveis cuja média é inferior a 1,5. Trata-se de um critério por nós definido para efeitos desta análise em particular, não devendo esta fronteira ser assumida para quaisquer outros desenvolvimentos realizados neste trabalho. Ou seja, considerando que a importância dos intangíveis se situa entre 0 e 3, a divisão em dois patamares serve exclusivamente de referência para algumas considerações que julgamos ser pertinentes e que possam ilustrar algumas das asserções assumidas ao longo da dissertação.

Gráfico 26 – Importância dos recursos intangíveis (I)

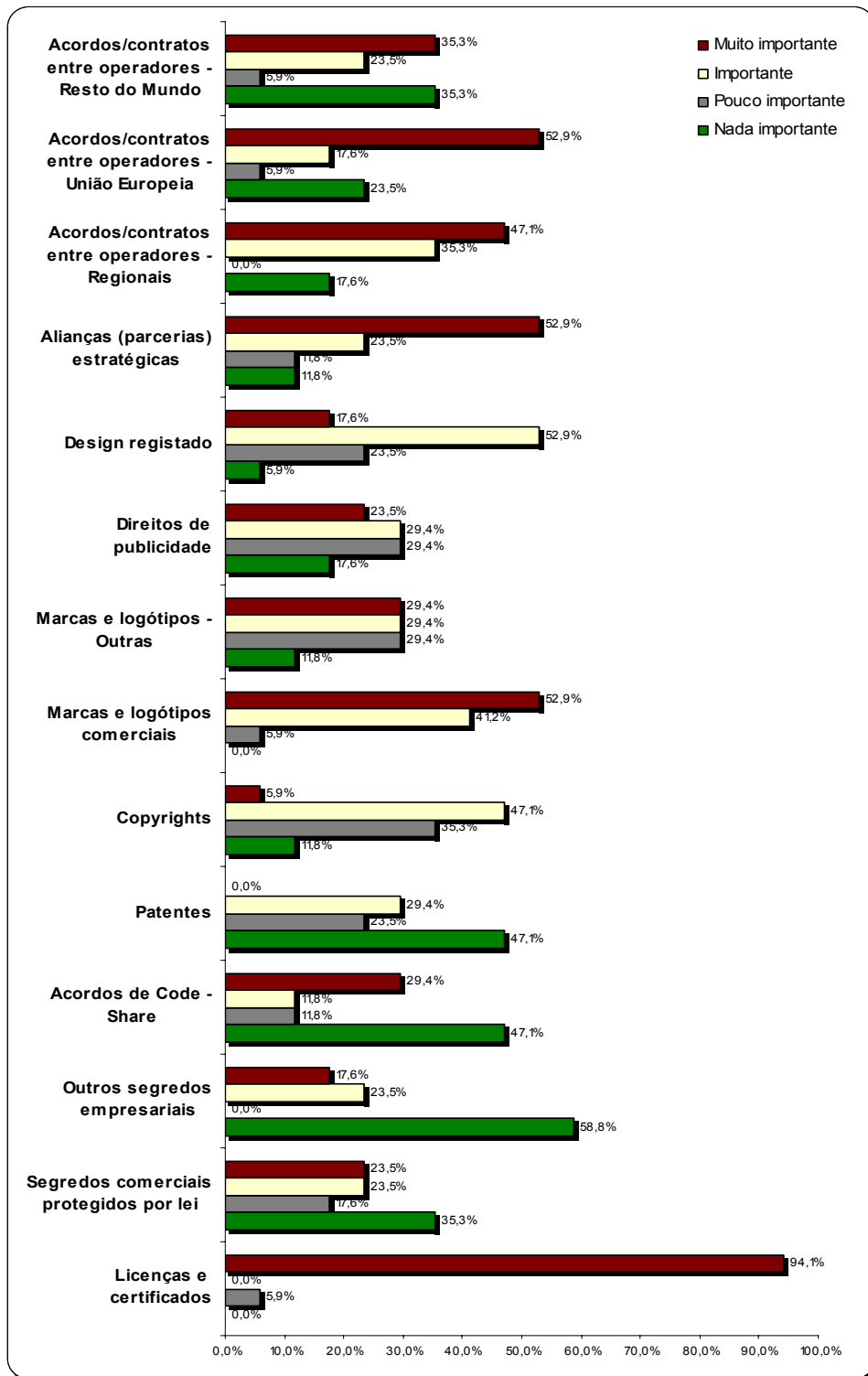


Gráfico 27 – Importância dos recursos intangíveis (II)

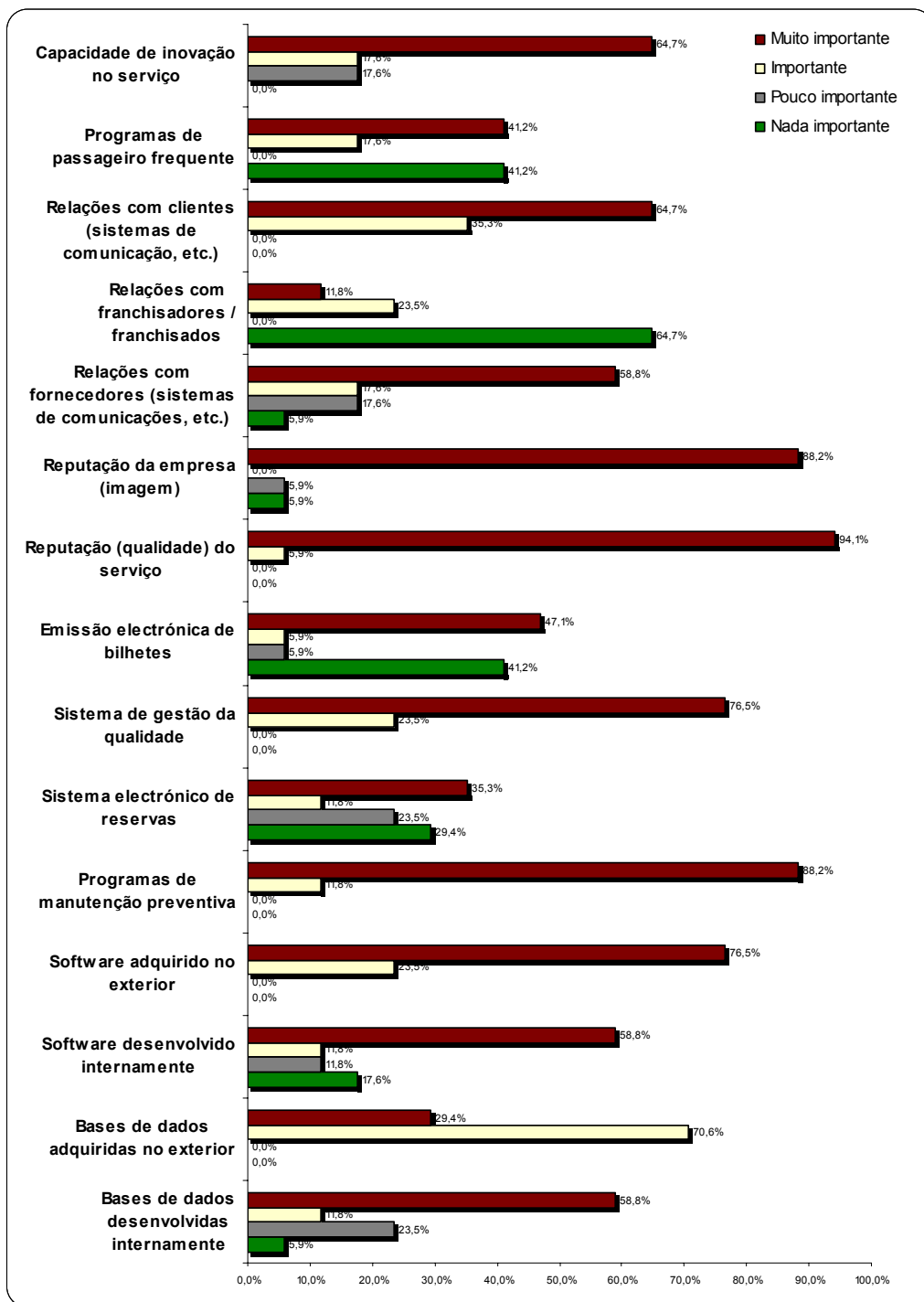


Gráfico 28 – Importância dos recursos intangíveis (III)

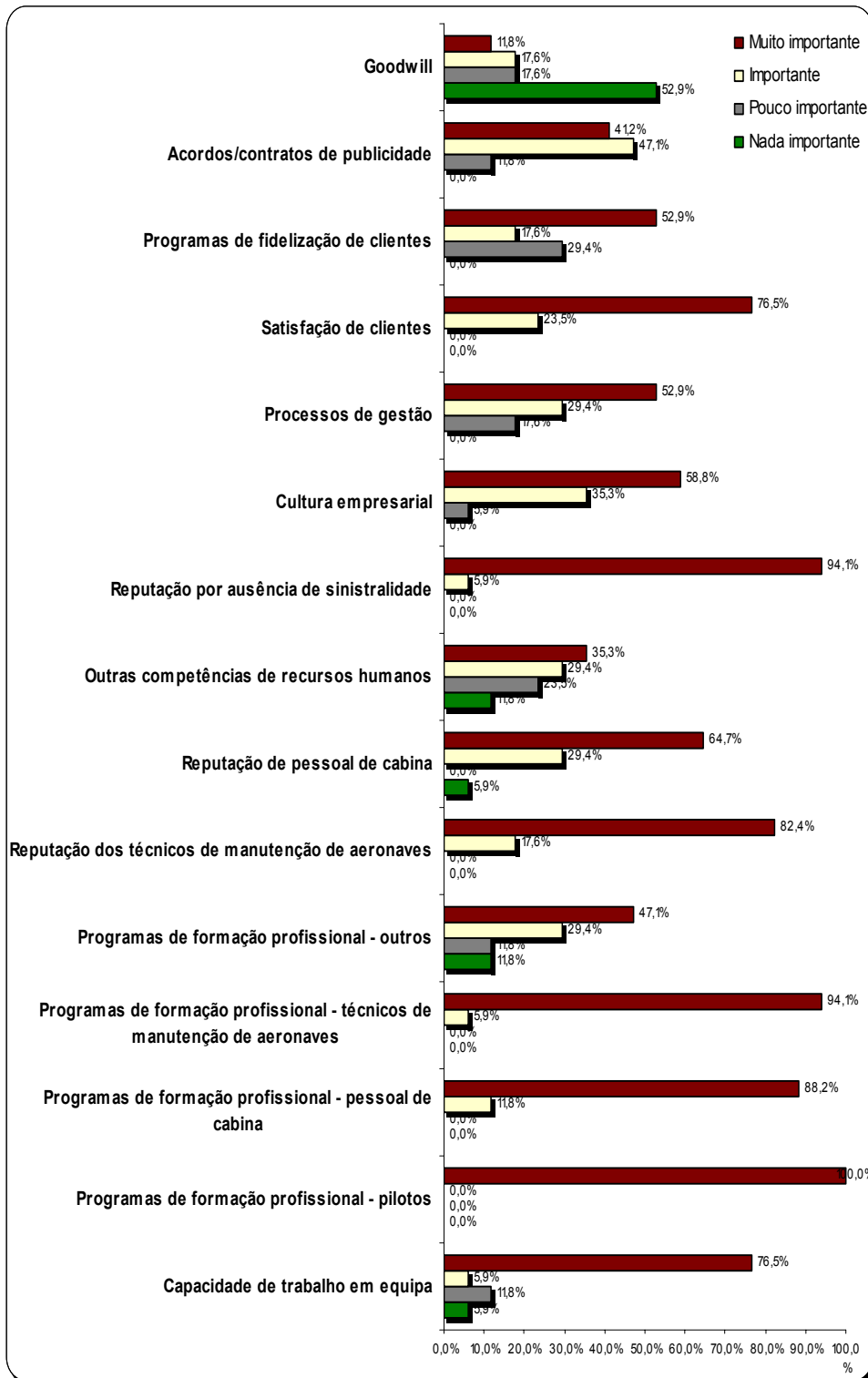
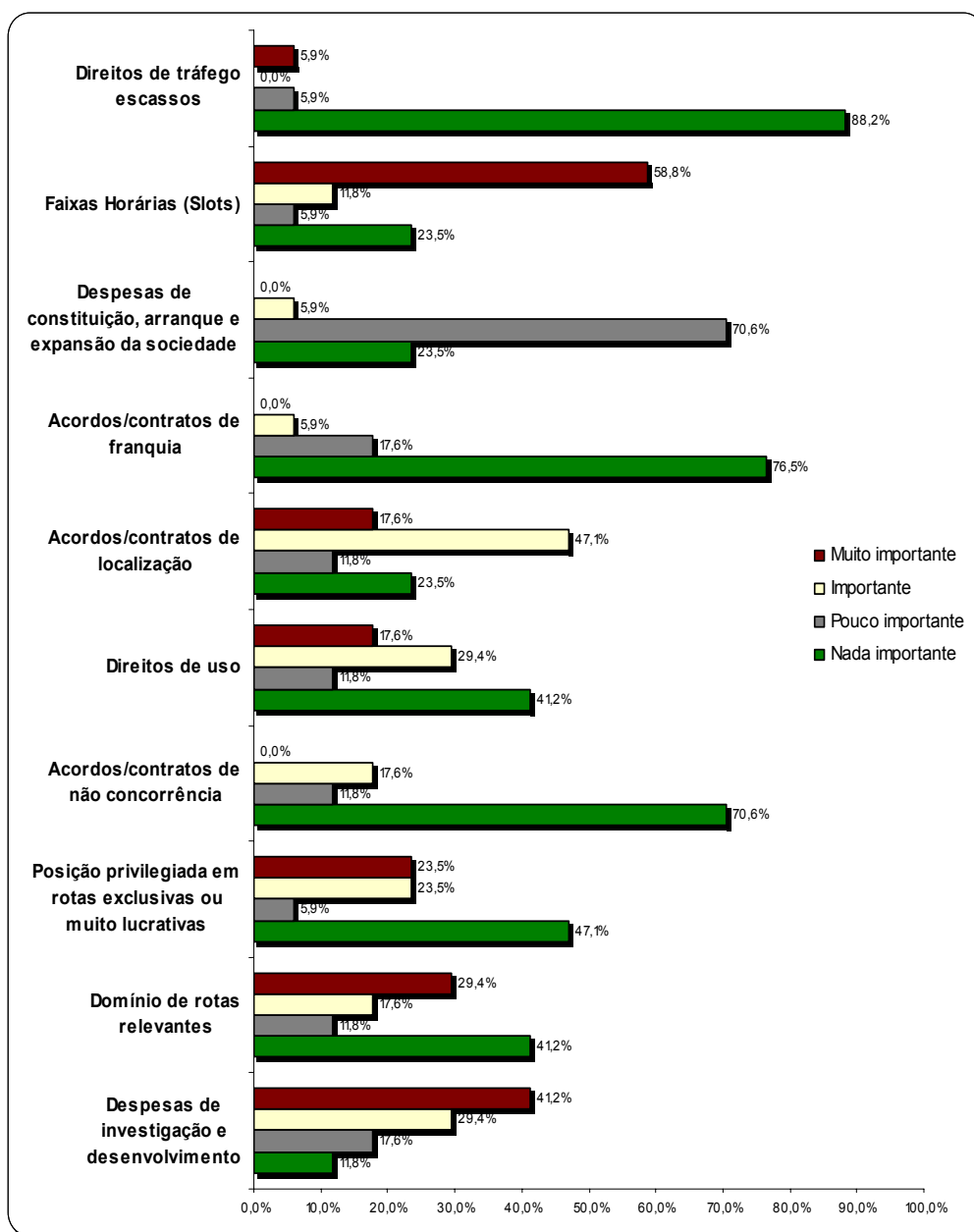


Gráfico 29 – Importância dos recursos intangíveis (IV)



Como podemos verificar, a informação proporcionada pelos gráficos anteriores constitui apenas mais uma prova corroborativa das considerações efectuadas anteriormente. Certamente que a mensuração de cada um dos elementos depende das características específicas de cada um dos operadores nomeadamente as que temos vindo a referenciar ao longo do trabalho: tipo de licença emitida pelo INAC, tipo de transporte realizado, tipo de sociedade, integração do operador num grupo

empresarial, propriedade jurídica do capital social e não menos importante, os efeitos de escala decorrentes da dimensão²¹⁴ dos operadores.

Tabela 104 – Os cinco intangíveis mais importantes para os operadores

1ª Prioridade			2ª Prioridade			3ª Prioridade			4ª Prioridade			5ª Prioridade		
<i>I_i</i>	Descrição do intangível	<i>n_i</i>	<i>I_i</i>	Descrição do intangível	<i>n_i</i>	<i>I_i</i>	Descrição do intangível	<i>n_i</i>	<i>I_i</i>	Descrição do intangível	<i>n_i</i>	<i>I_i</i>	Descrição do intangível	<i>n_i</i>
1	Licenças e certificados	7	11	Alianças (parcerias estratégicas)	1	1	Licenças e certificados	2	12	Acordos/ Contratos entre operadores regionais	1	19	Programas de manutenção preventiva	1
7	Marcas e logótipos comerciais	2	13	Acordos/ contratos entre operadores – União Europeia	1	19	Programas de manutenção preventiva	1	21	Sistema de gestão da qualidade	1	21	Sistema de gestão da qualidade	1
19	Programas de manutenção preventiva	1	22	Emissão electrónica de bilhetes	1	23	Reputação (qualidade) do serviço	1	31	Programas de formação profissional – pilotos	5	27	Relações com clientes (sistemas de comunicação, etc.)	1
23	Reputação (qualidade) do serviço	2	23	Reputação (qualidade) do serviço	4	24	Reputação da Empresa	3	32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	2	29	Capacidade de inovação no serviço	1
24	Reputação de empresa (imagem)	3	24	Reputação da empresa (imagem)	5	31	Programas de formação profissional – pilotos	5	33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	2	31	Programas de formação profissional – pilotos	2
30	Capacidade de trabalho em equipa	1	27	Relações com clientes (sistemas de comunicação, etc.)	1	33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	1	38	Reputação por ausência de sinistralidade	2	33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	4
31	Programas de formação profissional – pilotos	1	35	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves	1	40	Processos de gestão	1	41	Satisfação de clientes	1	34	Programas de formação profissional - outros	1
			38	Reputação por ausência de sinistralidade	1	41	Satisfação de clientes	2	42	Programas de fidelização de clientes	1	33	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves	2
			41	Satisfação de clientes	2	42	Programas de fidelização de clientes	1	46	Domínio de rotas relevantes	1	38	Reputação por ausência de sinistralidade	1
								53		Faixas horárias (Slots)	1	41	Satisfação de clientes	2

²¹⁴ Assumimos, neste contexto, como critérios de dimensão o volume de negócios, o total do activo e o número de empregados. No entanto, tal não invalida que em determinadas circunstâncias possamos efectuar referências a outros indicadores de natureza contabilística-financeira.

Como podemos verificar pela tabela anterior, foram referenciados 24 intangíveis diferentes como os mais importantes (combinados pelos cinco níveis de importância), o que se traduz numa grande diversidade. Registamos que a maioria dos itens referidos na primeira prioridade no âmbito da ordenação (como o mais importante) coincidem com a ordenação por nós efectuada com base na média (programas de formação profissional de pilotos, licenças e certificados, programas de manutenção preventiva, reputação do serviço, reputação da empresa) o que consolida a fiabilidade interna do inquérito realizado.

Com base nos elementos apresentados na tabela anterior, procedemos à sua ordenação em função das suas frequências (absolutas e relativas).

Tabela 105 – Ordenação dos recursos intangíveis por frequências

N.º	Descrição do recurso intangível	n _i	% ^{a)}
31	Programas de formação profissional - pilotos	13	76,5
24	Reputação da empresa (imagem)	11	64,7
33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	9	52,9
1	Licenças e certificados	9	52,9
23	Reputação (qualidade) do serviço	8	47,1
41	Satisfação de clientes	7	41,2
38	Reputação por ausência de sinistralidade	4	23,5
19	Programas de manutenção preventiva	2	11,8
7	Marcas e logótipos comerciais	2	11,8
21	Sistema de gestão da qualidade	2	11,8
27	Relações com clientes (sistemas de comunicações, etc)	2	11,8
32	Programas de formação profissional (pessoal de cabine)	2	11,8
42	Programas de fidelização de clientes	2	11,8
11	Alianças (parcerias) estratégicas	1	5,9
12	Acordos/contratos entre operadores – Regionais	1	5,9
13	Acordos/contratos entre operadores – União Europeia	1	5,9
22	Emissão electrónica de bilhetes	1	5,9
29	Capacidade de inovação do serviço	1	5,9
30	Capacidade de trabalho em equipa	1	5,9
34	Programas de formação profissional – outros	1	5,9
35	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves	1	5,9
40	Processos de gestão	1	5,9
46	Domínio de rotas relevantes	1	5,9
53	Faixas horárias (slots)	1	5,9

a) Em relação ao número de operadores.

A partir da tabela anterior optámos por escolher os intangíveis com uma frequência superior a sete²¹⁵ e verificar a sua dependência/independência em relação às características dos operadores.

²¹⁵ Considerámos como razoável que o corte para efectuar o teste de dependência/independência e das medianas se situasse nos 50%. No entanto, verificámos que existiam dois itens situados numa vizinhança suficiente próxima em

Com base nos recursos intangíveis mais referenciados no grupo dos cinco mais importantes, procurámos saber se essa importância depende das várias características do operador, em particular do tipo de licença emitida pelo INAC, do tipo de transporte realizado, da natureza jurídica da sociedade, da propriedade do capital social, do facto do operador estar integrado num grupo de sociedades ou da sua dimensão (volume de negócios, número de empregados e total do activo). Para esse efeito realizámos os testes não paramétricos do Qui-quadrado (nos casos em que se verifiquem as condições necessárias de base), os testes exactos de Fisher (por vezes recorrendo à modificação da escala por forma a assegurar que estamos perante uma matriz 2x2), o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney²¹⁶ de forma a diagnosticar eventuais diferenças estatisticamente significativas entre os grupos considerados. É esta análise que suporta as nossas hipóteses de trabalho 1.1. a 1.6.

Hipótese 1:

A importância atribuída aos intangíveis depende de várias características do operador de transporte aéreo.

Hipótese 1.1.:

Os intangíveis mais importantes para os operadores de transporte aéreo dependem do tipo de licença.

relação ao nível de corte. Assim, optámos por incluí-los na análise ou seja, acabámos por verificar a independência e a existência de diferenças significativas para os casos em que o item foi referenciado por mais de sete operadores.

²¹⁶ Ao longo do texto apresentaremos apenas os valores estatísticos para os casos em que se rejeita a hipótese nula (inexistência de diferenças entre as medianas das variáveis). No entanto, todas as estatísticas são apresentadas no apêndice F desta dissertação.

Tabela 106 – Importância dos intangíveis/tipo de licença emitida pelo INAC

VARIÁVEL (X _i)	INTANGÍVEL	CORRECÇÃO DE YATES	G _L	SIGN. (P) FISHER ²¹⁷	V DE CRAMER ²¹⁸	SIG. (p)
Tipo de Licença emitida pelo INAC (X _i)	Programas de formação profissional - pilotos	0,430	1	0,333	0,288	0,235
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	2,906	1	0,05	0,537	0,027
	Licenças e certificados	0,000	1	1,000	0,044	0,858
	Reputação (qualidade) do serviço	0,108	1	0,620	0,203	0,402
	Reputação da empresa (imagem)	0,108	1	0,620	0,118	0,627

Nota: O sombreado identifica situações de dependência estatisticamente significativa entre as variáveis para um nível de significância de 5%.

Como podemos verificar, a importância atribuída aos intangíveis é independente do tipo de licença atribuída pelo INAC, logo não é de rejeitar a hipótese nula (H_0) para um nível de significância de 5%. A única excepção parece residir no intangível “*Programas de formação profissional – Técnicos de manutenção de aeronaves*” (V de Cramer de 0,537, $p=0,027$). Esta conclusão poderá ser explicada pelo razão da manutenção das aeronaves adstritas ao trabalho aéreo, diferir substancialmente da manutenção das aeronaves afectas ao transporte de passageiros e carga. Na verdade, os operadores que possuem um COA e um COTA, integram nas suas frotas maioritariamente helicópteros. Por esta razão, a importância atribuída à manutenção, para além de diferente, poderá não ser tão significativa (procuraremos prova corroborativa para esta asserção através do teste de Wilcoxon-Mann-Whitney). É de referir que dos operadores naquelas condições, apenas um (16,7%) inclui o item em análise nos cinco mais importantes.

Os testes estatísticos às medianas confirmaram existirem diferenças significativas apenas no intangível “*Programas de formação profissional – Técnicos de Manutenção*” (U=14,5; W=35,5; $p=0,032$). Os operadores que estão apenas certificados com um COA valorizam mais este intangível do que os operadores certificados tanto para transporte aéreo como para trabalho aéreo. As restantes estatísticas são apresentadas no apêndice F.

²¹⁷ A aplicação do teste exacto de Fisher resulta da não observância das condições necessárias à realização do teste não paramétrico do qui-quadrado (Maroco, 2007). Nesse sentido, criámos uma variável dicotómica (Refere/Não Refere) associada aos intangíveis em análise.

²¹⁸ Uma vez mais optámos por apresentar o coeficiente V de Cramer não existindo nenhuma razão particular relativamente aos outros coeficientes alternativos nomeadamente o *Phi* e o Coeficiente de Contingência. Tal como já tivemos oportunidade de referir, todos eles apontam para as mesmas conclusões.

Hipótese 1.2.:

Existem diferenças nos intangíveis mais valorizados entre os operadores que realizam transporte aéreo regular (TAR) e não regular (TANR) e aqueles que apenas realizam transporte aéreo não regular (TANR).

Tabela 107 – Importância dos intangíveis/tipo de transporte realizado

VARIÁVEL (X _i)	INTANGÍVEL	CORRECÇÃO DE YATES	G _L	SIGN. (P) FISHER	V DE CRAMER	SIG. (p)
Tipo de Transporte (X ₂)	Programas de formação profissional - pilotos	0,165	1	0,600	0,227	0,349
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	0,108	1	0,620	0,203	0,402
	Licenças e certificados	0,000	1	1,000	0,044	0,858
	Reputação (qualidade) do serviço	0,108	1	0,620	0,203	0,402
	Reputação da empresa (imagem)	0,000	1	1,000	0,118	0,627

Tal como para a variável anterior, a importância atribuída aos intangíveis não depende do tipo de transporte realizado (não rejeição da hipótese H₀, p > 0,05). Sem grande surpresa para nós, constatamos que a importância atribuída aos intangíveis assume uma natureza transversal o que se traduz na independência entre as variáveis em análise.

Relativamente ao reconhecimento de diferenças significativas entre os grupos analisados, não encontramos quaisquer diferenças significativas. Para esse efeito, realizámos o teste estatístico de Wilcoxon-Mann-Whitney, não sendo de rejeitar em quaisquer dos casos a hipótese H₀, o que significa que as medianas não são significativamente diferentes, ou seja as amostras provêm da mesma população (ver apêndice F).

Hipótese 1.3.:

O tipo de activos intangíveis mais valorizados depende da integração do operador num grupo empresarial.

Tabela 108 – Importância dos intangíveis/integração num grupo empresarial

VARIÁVEL (X _i)	INTANGÍVEL	CORRECÇÃO DE YATES	G _L	SIGN. (P) FISHER	V DE CRAMER	SIG. (p)
Integração num grupo de sociedades (X ₄)	Programas de formação profissional - pilotos	1,984	1	0,102	0,477	0,049
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	0,025	1	0,620	0,167	0,490
	Licenças e certificados	0,025	1	0,620	0,167	0,490
	Reputação (qualidade) do serviço	0,000	1	1,000	0,091	0,707
	Reputação da empresa (imagem)	2,842	1	0,044	0,540	0,026

Nota: O sombreado identifica situações de dependência estatisticamente significativa entre as variáveis para um nível de significância de 5%.

Como podemos verificar pela tabela, a reputação da empresa é um dos intangíveis mais valorizados e que depende (V de Cramer=0,540; p=0,026) desse operador estar ou não integrado num grupo empresarial. Para além da significância estatística, consideramos esta conclusão consistente com as teorias de gestão em geral. O reconhecimento da importância atribuída poderá não dizer respeito apenas ao operador isoladamente, mas também à reputação do grupo onde o mesmo está inserido. Ou seja, uma vez mais, os efeitos de sinergia decorrentes da integração do operador num grupo empresarial, determina que a reputação da empresa surja integrada no grupo dos cinco intangíveis, reconhecidos como mais importantes.

A evidência precedente é corroborada pela estatística de Wilcoxon-Mann-Whitney (U=12,5; W=90,5; p=0,031). Na verdade, a rejeição da hipótese H₀ permite concluir que existem diferenças entre as medianas dos dois grupos em análise (integração/não integração num grupo empresarial). No caso concreto, a reputação empresarial é mais valorizada pelos operadores que estão efectivamente integrados num grupo de sociedades.

No que respeita à significância estatística associada aos programas de formação profissional de pilotos, consideramos a mesma negligenciável, pois encontra-se no limiar de rejeição da hipótese nula se considerarmos quaisquer dos coeficientes de suporte (Phi, V de Cramer e coeficiente de contingência). Aliás, de acordo com a estatística de Fisher (1,984, p=0,102) não é de rejeitar a hipótese nula pelo que fica consolidada a nossa ideia de independência entre o intangível “Programas de formação profissional – pilotos” e a integração ou não do operador num grupo de sociedades.

Hipótese 1.4.:

O tipo de activos intangíveis mais valorizados depende da diferente natureza jurídica da sociedade.

Tabela 109 – Importância dos intangíveis/tipo de sociedade

VARIÁVEL (X _i)	INTANGÍVEL	CORRECÇÃO DE YATES	G _L	SIGN. (P) FISHER	V DE CRAMER	SIG. (p)
Tipo de Sociedade (X _s)	Programas de formação profissional - pilotos	1,984	1	0,102	0,477	0,049
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	0,025	1	0,620	0,167	0,490
	Licenças e certificados	0,827	1	0,294	0,350	0,149
	Reputação (qualidade) do serviço	0,025	1	0,620	0,167	0,490
	Reputação da empresa (imagem)	0,365	1	0,338	0,278	0,252

Nota: O sombreado identifica situações de dependência estatisticamente significativa entre as variáveis para um nível de significância de 5%.

Considerando o tipo de sociedade (anónimas ou por quotas), não nos parece existir diferenças estatisticamente significativas sobre a importância atribuída aos intangíveis. Consideramos que os valores realçados através do sombreado devem ser negligenciados pois, para além de não traduzirem uma forte relação de dependência, não encontramos quaisquer razões na literatura que possam confirmar qualquer impacte entre o tipo de sociedade e a importância atribuída aos intangíveis.

De acordo com os testes de Mann-Whitney realizados, os resultados apontam pela não rejeição da hipótese H₀ (apêndice F). Significa isto que, do ponto de vista estatístico, não é possível concluir sobre a existência de diferenças significativas entre as medianas das variáveis em análise. Ou seja, o facto do inquirido pertencer a uma sociedade anónima ou a uma sociedade por quotas não teve, do ponto de vista estatístico, influência no tipo de intangíveis classificados como “mais importantes”.

Hipótese 1.5.:

O tipo de activos intangíveis mais valorizados depende da diferente natureza da propriedade do seu capital.

Tabela 110 – Importância dos intangíveis/propriedade do capital social

VARIÁVEL (X _i)	INTANGÍVEL	CORRECÇÃO DE YATES	G _L	SIGN. (P) FISHER	V DE CRAMER	SIG. (p)
Propriedade do Capital (X _s)	Programas de formação profissional - pilotos	0,029	1	0,603	0,182	0,452
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	0,000	1	1,000	0,033	0,893
	Licenças e certificados	0,192	1	0,576	0,245	0,312
	Reputação (qualidade) do serviço	2,582	1	0,082	0,523	0,031
	Reputação da empresa (imagem)	0,011	1	0,584	0,171	0,482

Nota: O sombreado identifica situações de dependência estatisticamente significativa entre as variáveis para um nível de significância de 5%.

Tal como para os casos anteriores, não foram detectados casos de dependência estatisticamente significativa entre os intangíveis mais valorizados e a propriedade do capital social do operador. A exceção parece residir no intangível “*Reputação (qualidade) do serviço*”. De qualquer forma, esta evidência será por nós confirmada quando verificarmos ou não a existência de diferenças significativas entre os dois grupos considerados (propriedade pública/propriedade privada do capital).

Quando procurámos as eventuais diferenças entre os dois grupos em análise (operadores públicos/operadores privados), apenas rejeitamos a hipótese H₀ no que respeita ao intangível “*Programas de formação profissional – técnicos de manutenção*” (U=10; W=101; p=0,036). Neste caso particular, os operadores privados referem com maior frequência relativa o intangível em causa do que os operadores públicos. Daí a existência de diferenças estatisticamente significativas entre aquela variável e a natureza do capital social do operador aéreo.

Hipótese 1.6.:

A tipologia de intangíveis mais valorizados depende da dimensão do operador (Volume de Negócios, Total do Activo, Número de Empregados, Resultado Operacional e Resultado Líquido).

Tabela 111 – Importância dos intangíveis/dimensão do operador

VARIÁVEL (X _i)	INTANGÍVEL	CORRECÇÃO DE YATES	G _L	SIGN. (P) FISHER	V DE CRAMER	SIG. (p)
Volume de Negócios (X ₇)	Programas de formação profissional - pilotos	1,127	1	0,162	0,383	0,115
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	0,615	1	0,335	0,310	0,201
	Licenças e certificados	0,041	1	0,637	0,169	0,486
	Reputação (qualidade) do serviço	0,000	1	1,000	0,070	0,772
	Reputação da empresa (imagem)	0,383	1	0,350	0,271	0,263
Número de empregados (X ₈)	Programas de formação profissional – pilotos	3,681	1	0,029	0,627	0,010
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	0,000	1	1,000	0,127	0,600
	Licenças e certificados	0,000	1	1,000	0,127	0,600
	Reputação (qualidade) do serviço	1,924	1	0,082	0,491	0,043
	Reputação da empresa (imagem)	0,000	1	1,000	0,074	0,761
Total do Activo (X ₉)	Programas de formação profissional - pilotos	1,127	1	0,162	0,383	0,115
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	0,615	1	0,335	0,310	0,201
	Licenças e certificados	0,041	1	0,637	0,169	0,486
	Reputação (qualidade) do serviço	0,000	1	1,000	0,070	0,772
	Reputação da empresa (imagem)	0,383	1	0,350	0,271	0,263
Resultado Operacional (X ₁₀)	Programas de formação profissional - pilotos	1,127	1	0,162	0,383	0,115
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	0,000	1	1,000	0,070	0,772
	Licenças e certificados	0,041	1	0,637	0,169	0,486
	Reputação (qualidade) do serviço	0,000	1	1,000	0,070	0,772
	Reputação da empresa (imagem)	0,147	1	0,622	0,214	0,377
Resultado Líquido (X ₁₁)	Programas de formação profissional - pilotos	0,000	1	1,000	0,064	0,793
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	0,000	1	1,000	0,091	0,707
	Licenças e certificados	0,025	1	0,620	0,167	0,490
	Reputação (qualidade) do serviço	0,000	1	1,000	0,091	0,707
	Reputação da empresa (imagem)	0,365	1	0,338	0,278	0,252

Nota: O sombreado identifica situações de dependência estatisticamente significativa entre as variáveis para um nível de significância de 5%.

Uma vez mais, não foram encontrados graus de dependência significativa entre as diversas características dos operadores e os intangíveis mais valorizados. A excepção reside no intangível “*Programas de formação profissional – Pilotos*”, por este depender do número de empregados do operador (V de Cramer=0,627; p=0,01). Do ponto de vista não estatístico (económico), fará sentido a existência daquela dependência pois para operadores com um grande número de tripulações (incluindo as exigências regulamentares a elas associadas), a formação inicial e contínua dos pilotos será potencialmente mais relevante.

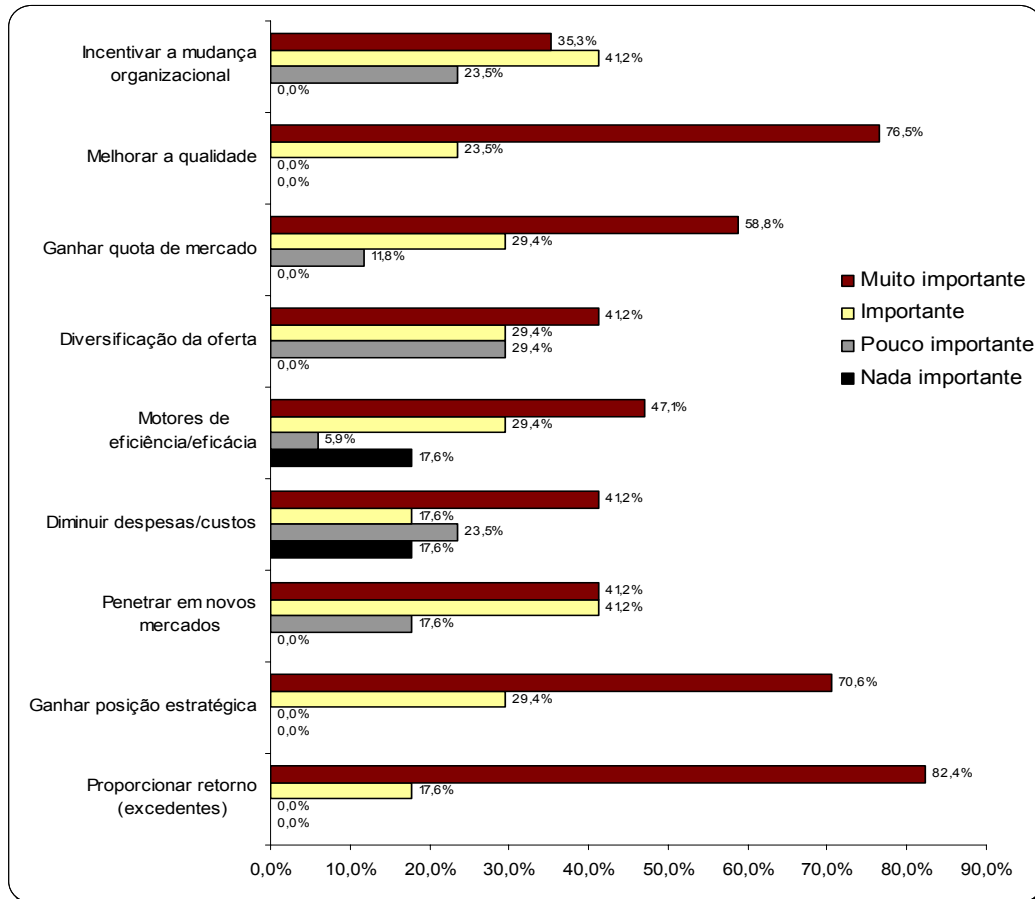
Procuraremos de seguida, a existência de eventuais diferenças de resposta, em função dos cinco indicadores de dimensão seleccionados. Esta evidência foi obtida através da estatística do Qui-quadrado (Teste de Kruskal-Wallis), cujos resultados

apresentamos no apêndice F. Porém, na generalidade dos casos, não é de rejeitar a hipótese H_0 , o que se traduz na não existência de diferenças significativas entre os grupos analisados. Referimos, contudo, o caso particular da associação entre o intangível “*Programas de formação profissional – pilotos*” e o indicador de dimensão “*Número de empregados*” ($\chi^2=9,246$; $G_L=4$; $p=0,055$). Apesar de estarmos no limiar de rejeição da hipótese nula, consideramos pertinente esta particularização pois, para além de confirmar algumas observações já efectuadas, reforça a ideia de que a importância atribuída à formação de pilotos difere em função deste critério de dimensão.

7.2.3. Objectivos associados aos recursos intangíveis

A aquisição e/ou criação e gestão dos recursos intangíveis numa organização surge normalmente associada a vários objectivos de gestão no intuito de contribuir para o posicionamento estratégico e financeiro da organização no âmbito da sua actividade. O sector da aviação civil, em particular a actividade de transporte aéreo, não constitui excepção a esta abordagem.

Gráfico 30 – Objectivos associados aos recursos intangíveis



Pela análise do gráfico no qual estão expressas as frequências relativas, de acordo com a escala semântica utilizada, podemos verificar que os objectivos classificados mais vezes como “*Muito Importante*” são: “proporcionar retorno (excedentes)” (82,4%); “melhorar a qualidade” (76,5%); “ganhar posição estratégica” (70,6%) e “ganhar quota de mercado” (58,8%). Apenas para dois objectivos, se verificou uma classificação como “*Nada Importante*”. Referimo-nos aos objectivos: “diminuição de despesas e custos” e “motores de eficiência/eficácia” (apesar da moda ter sido para estes objectivos o escalão máximo da escala utilizada). Foi-nos referido naqueles casos que se tratam de efeitos muito indirectos, daí a atribuição de um fraco grau de importância.

O gráfico anterior proporciona-nos uma visão integrada da importância relativa, de acordo com uma escala de quatro níveis, atribuída aos diferentes objectivos

associados aos intangíveis enquanto determinantes do posicionamento estratégico e financeiro do operador de transporte aéreo. Parece-nos pertinente, visualizar a ordenação dos objectivos em função da média²¹⁹, conforme consta da tabela seguinte.

Tabela 112 – Objectivos associados aos recursos intangíveis

NÚMERO	OBJECTIVO	MODA	MÉDIA
1	Proporcionar retornos (excedentes)	MI	2,8
8	Melhorar a qualidade	MI	2,8
2	Ganhar posição estratégica	MI	2,7
7	Ganhar quota de mercado	MI	2,5
3	Penetrar em novos mercados	I	2,2
6	Diversificação da oferta	MI	2,1
9	Incentivar a mudança organizacional	I	2,1
5	Motores de eficiência/eficácia	MI	2,1
4	Diminuir despesas/custos	MI	1,8

NI – 0%; PI -]0%-33%]; I -]33,3%-66,7%]; MI -]66,7%-100%]²²⁰.

Genericamente, os objectivos associados aos intangíveis nos operadores de transporte aéreo foram bastante valorizados, pelo que poderemos estar perante uma análise algo vaga, a avaliar pelas estatísticas apresentadas na tabela. Como podemos avaliar pelo gráfico os objectivos foram valorizados na maior parte dos casos como “*Muito Importante*” ou “*Importante*”. Por conseguinte, apresentamos de seguida o resultado obtido no que se refere à questão de identificar o objectivo que mais privilegia²²¹ na sua organização.

Vejamos então o gráfico seguinte, o qual se revela, do nosso ponto de vista, bastante elucidativo, pois resulta da nossa solicitação ao inquirido de ordenar por ordem decrescente²²² os três objectivos mais importantes.

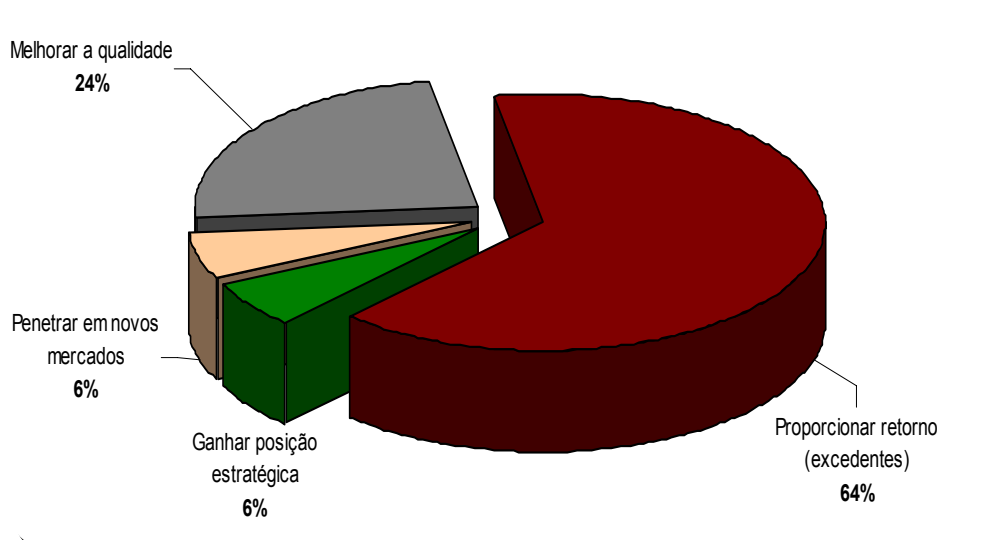
²¹⁹ Referimos uma vez mais que, para alguns autores (Maroco, 2007), a estatística média não tem significado quando trabalhamos com escalas nominais ou ordinais. Ainda que alguns autores não refiram esta proposição de forma objectiva (Reis, Andrade e Calapez, 2006), corroboramos da opinião daquele autor. Eventualmente, a média poderá assumir maior significado nestas condições se estivermos a trabalhar com grandes amostras, o que não acontece no nosso caso. Assim, a utilização desta estatística tem como único objectivo a ordenação dos objectivos sendo por isso desprovida de qualquer outro significado.

²²⁰ Escala modificada. Ver metodologia, ponto 6.4.3.2.6.2. desta dissertação.

²²¹ Durante a entrevista, solicitámos a indicação dos três objectivos considerados mais importantes, devidamente ordenados por ordem decrescente. Na análise dos resultados, e face à dispersão existente no que se refere ao 2º e 3º objectivos mais importantes, resolvemos abandonar essas duas prioridades. Consideramos que não existiria qualquer valor acrescentado, uma vez que o principal objectivo se revelou bastante elucidativo.

²²² Esta solicitação teve igualmente objectivos associados à validade interna do guião da entrevista.

Gráfico 31 – Objectivos mais relevantes



A supremacia do objectivo financeiro é evidente, tornando secundários objectivos de natureza mais estratégica e ou comercial. Não podemos esquecer que os inquiridos desempenham cargos fundamentalmente de índole financeira, não sendo de estranhar alguma orientação para objectivos mais vocacionados para essa área. No entanto, tal não justifica a forte dispersão que se verificou quando questionados sobre o 2º e 3º objectivos mais relevantes (nestas prioridades foram referenciados todos os objectivos passíveis de classificação). Perante esta evidência, extraímos apenas o objectivo “*Proporcionar retorno (excedentes)*” e diagnosticar o seu grau de independência face às características dos operadores.

Hipótese 2:

Os objectivos mais relevantes associados à detenção de recursos intangíveis, são independentes das características do operador aéreo.

Não encontramos quaisquer situações de dependência significativa²²³. Em todos os casos, não é de rejeitar a hipótese H_0 , o que se traduz na aceitação da hipótese de que as variáveis são independentes. Significa isto que o objectivo “*proporcionar*

²²³ Confirmação obtida também através dos coeficientes de correlação de Spearman.

retorno (excedentes)” é independente do tipo de licença emitida pelo INAC, do tipo de transporte realizado, da integração num grupo empresarial, da propriedade do seu capital, do tipo de sociedade e da sua dimensão (apêndice F).

Relativamente à identificação de eventuais diferenças entre os grupos em análise, na maior parte dos casos as distribuições apresentam problemas de assimetria o que coloca em causa, segundo alguns autores (Maroco, 2007), os resultados dos testes Wilcoxon-Mann-Whitney ou Kruskal-Wallis. Ainda assim, nas situações em que parecia existir alguma simetria, efectuámos o teste das medianas (apêndice F). Os resultados apontam no sentido de não ser de rejeitar a hipótese H_0 , o que se traduz na não existência de diferenças significativas nas respostas dos grupos analisados. Complementarmente à significância estatística, consideramos esta evidência consentânea com a análise das frequências absolutas. Existe efectivamente transversalidade ao considerar o retorno financeiro como o principal objectivo associado aos intangíveis nos operadores aéreos.

7.3. Reconhecimento dos recursos intangíveis

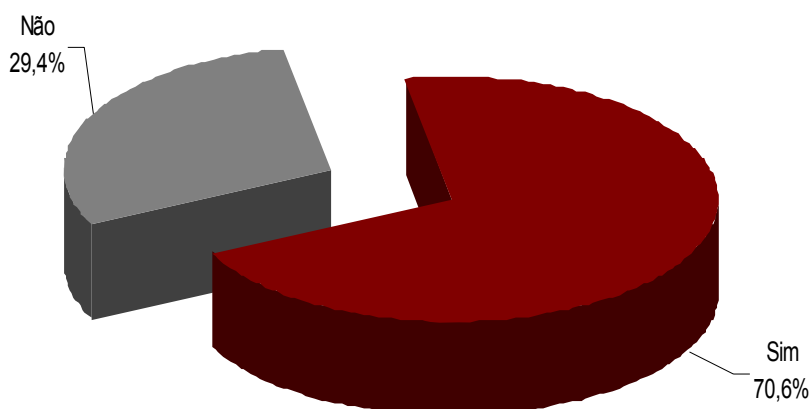
A 2ª parte do inquérito realizado aos operadores de transporte aéreo teve como objectivos fundamentais diagnosticar a tipologia de intangíveis reconhecidos²²⁴ nas demonstrações financeiras, em particular no balanço dessas organizações. Foi nosso intuito conhecer os critérios subjacentes ao seu reconhecimento inicial, mensuração e demais políticas e critérios contabilísticos adoptados na determinação da sua depreciação (vida útil, factores relevantes para essa depreciação).

²²⁴ Como já referido em nota de rodapé anterior, utilizámos ao longo da dissertação a designação “*Reconhecimento*” em detrimento de “*Contabilização*” por considerarmos que aquela se aproxima mais daquilo que é o nosso entendimento da problemática dos intangíveis. Em linha com os normativos internacionais (fundamentalmente os emanados do IASB e do FASB) e mesmo com o projecto de Sistema de Normalização Contabilística da CNC, consideramos que a amplitude da designação “*Reconhecimento*” está em linha com as características da informação financeira e demais postulados expressos na estrutura conceptual daqueles normativos. Como refere Borges *et al.* (2007:241), reconhecimento “*é o processo de incorporar no balanço ou na demonstração de resultados um item que satisfaça a definição de um elemento e os critérios de reconhecimento. As definições de activo, passivo, rendimentos e gastos são fundamentalmente para o relato, tanto nas datas anuais como nas datas intercalares*”.

7.3.1. Tipologia de intangíveis reconhecidos nas DF

A primeira questão colocada no âmbito do reconhecimento dos intangíveis prende-se com a necessidade de avaliar os recursos intangíveis reconhecidos nas demonstrações financeiras dos operadores. Ou seja, tendo por base a listagem de intangíveis inicialmente apresentada (a qual poderia ter sido completada com a inclusão de outros activos intangíveis considerados relevantes pelo operador), o nosso intuito primário neste âmbito está em saber se existe algum registo contabilístico na conta 43 - *Imobilizações Incorpóreas* (POC) ou na conta de “Activos Intangíveis²²⁵”.

Gráfico 32 – Reconhecimento de activos intangíveis nas DF



Como podemos verificar pelo gráfico, a maioria dos inquiridos admite ter reconhecido no seu balanço, alguns intangíveis como activos. Vejamos qual a tipologia de activos intangíveis efectivamente registados no balanço da organização.

²²⁵ Esta designação poderá ser substituída por outra equivalente na medida em que não existe um plano de contas que uniformize a designação das contas. Optámos pela designação prevista no projecto de SNC da CNC e nos normativos internacionais. Ver Rodrigues (2007), Epstein e Mirza (2005), Greuning (2005), entre outros. No entanto, outros autores apresentam uma designação diferente: “Activos Fixos Intangíveis” (Borges *et al.*, 2007).

Tabela 113 – Tipologia de recursos reconhecidos como activos intangíveis

I _i	DESCRIÇÃO DO ACTIVO INTANGÍVEL	f _i	% ^{A)}
1	Licenças e certificados	3	17,7
7	Marcas e logótipos comerciais	2	11,8
8	Marcas e logótipos – outras	2	11,8
10	Design registado	3	17,7
18	Software adquirido no exterior	3	17,7
19	Programas de manutenção preventiva	1	5,9
31	Programas de formação profissional – pilotos	3	17,7
32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	1	5,9
33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	1	5,9
45	Despesas de investigação e desenvolvimento	6	35,3
49	Direitos de uso	2	11,8
52	Despesas de constituição, arranque e expansão	8	47,1

a) Em relação ao total de operadores aéreos incluídos no estudo.

A lista dos Activos Intangíveis registados nas demonstrações financeiras é relativamente reduzida. Dos 54 intangíveis identificados por nós (tabela 59), apenas 12 (22%) aparecem reconhecidos nas demonstrações financeiras. Verifica-se também que os activos intangíveis mais evidenciados nas contas dos operadores são aqueles que estão, de forma expressa, preconizados na conta 43 do POC (despesas de investigação e desenvolvimento, registados por 6 entidades e despesas de constituição, com 8 entidades a registá-los).

Consideramos importante referir que, no que respeita ao *software* adquirido no exterior, a quase totalidade dos operadores admite reconhecer esse software na conta 42 - *Imobilizações Corpóreas* uma vez que o mesmo surge na maior parte dos casos associada a equipamento básico ou equipamento administrativo. Do nosso ponto de vista, esta abordagem afigura-se-nos correcta em relação aos critérios de valorimetria definidos nos normativos contabilísticos para os activos fixos tangíveis.

No que respeita às despesas de investigação e desenvolvimento (I₄₅), a maior parte dos inquiridos refere que se tratam de estudos relacionados com o desenvolvimento de rotas. Referimos, pela sua forte representatividade neste caso particular, o operador aéreo TAP Portugal. É igualmente este operador que refere reconhecer como activos intangíveis as “licenças e certificados” (I₁) e os “direitos de uso” (I₄₉).

No que respeita à formação, são três os operadores que referem registá-la como activo intangível. Esta rubrica envolve a formação inicial de pilotos, ainda que em

muitos casos esses custos de formação sejam integrados no valor das aeronaves ao abrigo dos critérios de valorimetria definidos para os imobilizados corpóreos no ponto 5.4.2. do POC.

Os restantes activos intangíveis assumem uma natureza bastante residual pelo que não nos parece pertinente, neste âmbito, efectuar quaisquer comentários adicionais. De referir apenas que, pese embora a fraca importância que o reconhecimento dos intangíveis assume na actividade de transporte aéreo, procurámos saber se existe alguma independência face às características dos operadores e se os grupos associados a essas características têm comportamentos distintos. Perante as fracas frequências apresentadas na tabela 113, não faz qualquer sentido efectuar testes de independência ou de medianas para quaisquer activos intangíveis em particular.

Hipótese 3:

O reconhecimento dos intangíveis nas demonstrações financeiras, particularmente no Activo do Balanço, é independente das características do operador de transporte aéreo.

Efectuados os testes de independência da variável “*Reconhecimento de activos intangíveis*” com as diversas características do operador de transporte aéreo, concluímos que em todos os casos não é de rejeitar a hipótese H_0 . Nestas circunstâncias, não é de excluir a hipótese de que as variáveis em análise são efectivamente independentes. Esta evidência constitui a confirmação do evidenciado no ponto 7.1.5.2., no qual já se concluíra pela independência da variável “*Imobilizado Incorporado*” face às principais características do operador. Como complemento da análise, apresentamos no apêndice F, as principais estatísticas elaboradas a este respeito.

A evidência acerca de eventuais diferenças significativas não é possível através dos testes tradicionais (Wilcoxon-Mann-Whitney ou Kruskal-Wallis) uma vez que as distribuições não são simétricas e, por isso, os resultados podem estar desprovidos de sentido prático. Ainda assim, procurámos através da análise das frequências, identificar situações que possam indiciar a existência de eventuais diferenças.

Da análise anterior resulta que, dos operadores que admitem ter valores registados na conta de imobilizado incorpóreo ou de activos intangíveis, 58,3% apenas possuem COA, 66,7% apenas realizam transporte aéreo não regular, 75% são sociedades anónimas, 66,7% estão integrados num grupo empresarial e 83,3% são sociedades de capitais privados. Relativamente aos indicadores de dimensão, não nos é possível identificar diferenças significativas entre as classes consideradas, verificando-se por isso uma grande transversalidade no que toca a esta temática.

7.3.2. Métodos de reconhecimento dos intangíveis

Sobre o reconhecimento, quisemos saber qual o método de reconhecimento utilizado: capitalização com amortização, capitalização sem amortização, gasto do período ou outro. Quando confrontados com a questão de como reconhecem ou reconheceriam nas contas da organização os diversos intangíveis, foram os seguintes os resultados obtidos (tabela 114):

Tabela 114 – Registo dos intangíveis nas demonstrações financeiras

<i>I_i</i>	<i>Recurso intangível</i>	<i>GP (%)</i>	<i>CSA (%)</i>	<i>CCA (%)</i>	<i>O (%)</i>	<i>NS/NR (%)</i>
1	Licenças e certificados	53		17		30
2	Segredos comerciais protegidos por lei	100				
3	Outros segredos empresariais	100				
4	Acordos de <i>code-share</i>	100				
5	Patentes	6		94		
6	<i>Copyrights</i>			100		
7	Marcas e logótipos comerciais	53		47		
8	Marcas e logótipos – Outras	53		47		
9	Direitos de publicidade	94		6		
10	<i>Design</i> registado	77		24		
11	Alianças (parcerias) estratégicas	100				
12	Acordos/contratos entre operadores – Regionais	100				
13	Acordos/contratos entre operadores – União Europeia	100				
14	Acordos/contratos entre operadores – Resto do Mundo	100				
15	Bases de dados desenvolvidas internamente	88		12		
16	Bases de dados adquiridas no exterior	41		47	12	
17	<i>Software</i> desenvolvido internamente	53		35	12	
18	<i>Software</i> adquirido no exterior			82	18	
19	Programas de manutenção preventiva	82		18		
20	Sistema electrónico de reservas	100				
21	Sistema de gestão da qualidade	100				
22	Emissão electrónica de bilhetes	100				
23	Reputação (qualidade) do serviço	100				
24	Reputação da empresa (imagem)	100				
25	Relações com fornecedores (sistemas de comunicações, etc.)	100				
26	Relações com franchisadores / franchisados	65				35
27	Relações com clientes (sistemas de comunicação, etc.)	100				
28	Programas de passageiro frequente	29				71
29	Capacidade de inovação no serviço	100				
30	Capacidade de trabalho em equipa	100				
31	Programas de formação profissional – Pilotos	82		18		
32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	94		6		
33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	94		6		
34	Programas de formação profissional – outros	100				
35	Reputação de técnicos de manutenção de aeronaves	100				
36	Reputação de pessoal de cabine	100				
37	Outras competências de recursos humanos	100				
38	Reputação por ausência de sinistralidade	100				
39	Cultura empresarial	100				
40	Processos de gestão	100				
41	Satisfação de clientes	100				
42	Programas de fidelização de clientes	100				
43	Acordos/contratos de publicidade	94		6		
44	<i>Goodwill</i>			100		
45	Despesas de investigação e desenvolvimento			100		
46	Domínio de rotas relevantes	100				
47	Posição privilegiada em rotas exclusivas ou muito lucrativas	100				
48	Acordos/contratos de não concorrência	24				76
49	Direitos de uso	65		11		24
50	Acordos/contratos de localização/concessão	100				
51	Acordos/contratos de franquia	47				53
52	Despesas de constituição, arranque e expansão			100		
53	Faixas Horárias (<i>Slots</i>)	100				
54	Direitos de tráfego escassos	6				94

GP – Gasto do período; CSA – Capitalizado Sem Amortização;

CCA – Capitalizado com amortização; O – Outro;

NS/NR – Não Sabe/Não Responde

Hipótese 4:

A maioria dos intangíveis é reconhecida como gastos do período.

Tal como evidenciado na tabela, a maioria dos operadores reconhece ou reconheceria os intangíveis como gastos do período²²⁶. Na verdade, os activos intangíveis registados ou registáveis no activo são apenas aqueles que estão consagrados no POC. Recordamos que nenhum dos operadores utiliza no seu relato financeiro, as normas internacionais de contabilidade pelo que não é de estranhar esta aderência ao normativo nacional.

A tabela evidencia algumas referências a “*Outros*” critérios de reconhecimento nomeadamente no que se refere a bases de dados ou *software* adquirido no exterior ou objecto de desenvolvimento interno. Por um lado, estes intangíveis surgem associados ao imobilizado corpóreo e por isso integrados no equipamento básico ou no equipamento administrativo. Por outro, os casos assinalados como “*Não Sabe/Não Responde*” são situações em que a importância do intangível para o operador em causa é nula e por isso nunca foi colocada a questão do seu efectivo reconhecimento.

Salientamos que não existem activos intangíveis capitalizados sem amortização. Pelo que pudemos apurar, existe a noção de que o registo de um activo intangível está associado à diluição desses dispêndios ao longo de um período de vida útil, e por isso, a noção de estarmos eventualmente perante situações de gastos diferidos.

Os activos intangíveis efectivamente reconhecidos surgem muito associados ao normativo contabilístico aplicável, em particular o POC. Na verdade, o reconhecimento como activo intangível de elementos que não estejam expressamente previstos no referido normativo, poderia ter implicações ao nível da certificação legal de contas, pela inclusão de matérias modificativas (ênfases e/ou reservas²²⁷) por parte dos auditores/revisores. Para além desta limitação, poderão existir também razões

²²⁶ Chamamos a atenção que esta evidência vem corroborar os resultados apresentados por Lev (2001).

²²⁷ De acordo com a Directriz de Revisão e Auditoria n.º700, uma ênfase é uma matéria modificativa que não altera a opinião do revisor acerca das demonstrações financeiras, mas que pode traduzir uma matéria relevante que respeite a um problema de continuidade (§31) ou que possa constituir uma incerteza fundamental (§32). Contrariamente, reserva é uma matéria modificativa que traduz uma distorção materialmente relevante nas demonstrações financeiras em resultado da existência de uma limitação no âmbito do trabalho do revisor/auditor ou de um desacordo com a gerência respeitante à aceitabilidade das políticas contabilísticas, ao método da sua aplicação ou à adequação das divulgações realizadas no relato financeiro (§§ 36-46).

associadas à imposição legal das demonstrações financeiras terem de ser submetidas ao regulador para efeitos de certificação e licenciamento. Recordamos que, tal como expresso no capítulo 5, a legislação que suporta aqueles processos é bastante antiga e por isso, do nosso ponto de vista, fortemente alicerçada nos normativos contabilísticos então vigentes. Queremos com isto dizer que a acção do regulador pode constituir um inibidor a reconhecimentos que não estejam preconizados no normativo contabilístico de forma expressa ou para os quais ainda existe alguma ambiguidade no tratamento. Esta temática será retomada no ponto 7.5. no âmbito do diagnóstico da importância dos intangíveis na óptica do regulador. Consideramos que poderá existir também alguma prova corroborativa da nossa asserção quando da apresentação dos obstáculos que mais têm dificultado o reconhecimento de activos intangíveis no balanço dos operadores aéreos.

Finalmente, importa salientar e sublinhar a natureza residual que os intangíveis assumem no relato financeiro dos operadores, não tendo sido encontrados quaisquer modelos de reconhecimento ou de divulgação dos intangíveis, de acordo com o que foi por nós especificado nos capítulos 2 e 3 da nossa dissertação. Estamos convictos de que, apesar da importância atribuída aos recursos intangíveis no posicionamento estratégico e financeiro dos operadores aéreos, ainda estamos num sector da aviação civil no qual as práticas de gestão estão pouco alicerçadas na gestão integrada dos intangíveis.

No capítulo 2 citámos Stewart (1997:51) a propósito da gestão do capital intelectual. Afirma o autor que a gestão do capital intelectual é “[*como um oceano recém-descoberto, ainda sem carta marítima, sobre a qual poucos executivos perceberam as suas dimensões ou como através dele navegar*]. As evidências proporcionadas até ao momento sobre os intangíveis começam a consolidar fortemente esta ideia no âmbito da actividade de transporte aéreo.

7.3.3. Mensuração dos intangíveis capitalizados

No capítulo 4 deste trabalho dedicámos especial atenção aos modelos/métodos de avaliação e medição dos activos intangíveis, sejam modelos baseados no custo, no preço de mercado ou no rendimento (ver capítulo 4). Referimos então que apesar das três abordagens assentarem nos mesmos princípios económicos fundamentais, as fronteiras que os distinguem ainda são por vezes ténues (Reilly e Schweih, 1999). Na verdade, assistimos hoje em dia a uma proliferação de modelos, orientados para as mais diversas abordagens. Ainda que estejamos perante a evidência irrefutável da existência de múltiplos modelos consagrados na literatura, estamos convictos de que a maioria deles perde importância quando da sua operacionalização. Apesar do fraco nível de reconhecimento na actividade em estudo, e conscientes *a priori* da fraca implementação efectiva daqueles modelos, apresentamos de seguida as abordagens que servem de base ao reconhecimento dos intangíveis nos operadores de transporte aéreo.

Tabela 115 – Abordagens e bases de mensuração dos activos intangíveis

I_i	DESCRIÇÃO DO ACTIVO INTANGÍVEL CAPITALIZADO	n_i	MÉTODO DE MENSURAÇÃO UTILIZADO	BASE PARA A DETERMINAÇÃO DO VALOR DO ACTIVO INTANGÍVEL
1	Licenças e certificados	3	Custo de aquisição/ produção	Valor das facturas
7	Marcas e logótipos comerciais	2	Custo de aquisição/ produção	Valor das facturas
8	Marcas e logótipos – outras	2	Custo de aquisição/ produção	Valor das facturas
10	Design registado	3	Custo de aquisição/ produção	Valor das facturas
18	Software adquirido no exterior	3	Custo de aquisição/ produção	Valor das facturas
19	Programas de manutenção preventiva	1	Custo de aquisição/ produção	Valor das facturas
31	Programas de formação profissional – pilotos	3	Custo de aquisição/ produção	Valor das facturas
32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	1	Custo de aquisição/ produção	Valor das facturas
33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	1	Custo de aquisição/ produção	Valor das facturas
45	Despesas de investigação e desenvolvimento	6	Custo de aquisição/ produção	Valor das facturas ($n_{45}=5$); Avaliação por técnicos da empresa ($n_{45}=1$)
49	Direitos de uso	2	Custo de aquisição/ produção	Valor das facturas
52	Despesas de constituição, arranque e expansão	8	Custo de aquisição/ produção	Valor das facturas

Os dados apresentados na tabela não deixam quaisquer dúvidas sobre as abordagens seguidas na mensuração dos activos intangíveis bem como o seu suporte base: a abordagem seguida para a generalidade dos activos intangíveis é a abordagem

baseada no custo, servindo o valor das facturas como a principal base de mensuração.

Perante o exposto anteriormente, consideramos como confirmadas as hipóteses de trabalho subjacentes a esta temática, nomeadamente a hipótese 5 e a hipótese 6.

Hipótese 5:

O custo de aquisição ou de produção é o modelo de mensuração mais utilizado pelos operadores de transporte aéreo.

Hipótese 6:

A intervenção de peritos independentes na mensuração dos activos intangíveis é residual na actividade de transporte aéreo.

Complementarmente, consideramos relevante apontar que não foram referidos por quaisquer operadores outros modelos ou bases de mensuração o que constitui mais um elemento de reforço da ideia transversal que começámos a delinear de que o reconhecimento e mensuração dos intangíveis ainda não é uma realidade sólida e consolidada no sector da aviação civil. Não foram encontradas quaisquer evidências de modelos de mensuração do conhecimento, do capital intelectual²²⁸ ou dos intangíveis, de acordo com o postulado na revisão de literatura por nós efectuada nos capítulos 1 a 3.

7.3.4. O período de vida útil dos activos intangíveis

Uma das questões fundamentais na nossa análise está associada à definição dos períodos de vida útil para os activos intangíveis capitalizados e a identificação da base subjacente à fixação desse período de vida útil. Neste contexto, identificámos a hipótese de trabalho 7, que se encontra expressa abaixo.

²²⁸ Os resultados obtidos por Kujansivu (2008) nos casos Finlandês e Dinamarquês corroboram dos nossos resultados ao não identificarem organizações que implementem modelos de capital intelectual. Refere que existe um verdadeiro fosso entre a teoria e a prática. Os casos de estudo apresentados revelam que as organizações referem não necessitar de modelos de capital intelectual para melhorar o seu desempenho.

No que se refere ao segundo aspecto mencionado, procurámos saber se a fixação do período de vida útil tinha como base o período de retorno esperado, o normativo contabilístico-fiscal geral, o normativo contabilístico do sector ou qualquer outra base identificada pelo respondente. No caso particular do normativo específico do sector, procurámos evidência corroborativa em Milne (2004) por considerarmos uma obra²²⁹ de referência para o sector da aviação civil.

Hipótese 7:

O período de vida útil para os activos intangíveis é definido, na maior parte dos casos, em função do Normativo Contabilístico-Fiscal Geral.

A análise da tabela apresentada na página seguinte permite concluir que em 60% dos casos de intangíveis capitalizados com amortização, o período de vida útil foi fixado em função do normativo contabilístico-fiscal geral (fundamentalmente para as despesas de investigação de desenvolvimento, para as despesas de constituição, arranque e expansão e para o *software*).

São as seguintes as principais conclusões relativamente às restantes alternativas enumeradas na fixação do período de vida útil dos activos intangíveis: de acordo com o período de retorno esperado: 28,6%; e de acordo com normativo contabilístico específico do sector: 11,4%. No caso das licenças e certificados não existe convergência sobre a base utilizada para a determinação do período de vida útil. Não existe igualmente convergência nos períodos de vida útil utilizados, para efeitos de amortização, relativos às marcas e logótipos, licenças e certificados, e despesas de investigação e desenvolvimento.

²²⁹ A obra intitulada “*Airline Business: the benchmark for airline finances: Bridging the GAAP*”, é uma obra na qual são abordadas algumas das principais normas de contabilidade emitidas pelo IASB e pelo FASB. Nesta obra são comparadas várias companhias aéreas entre as quais a TAP Portugal. A análise da mesma permitiu aferir os períodos de vida útil referenciados como específicos do sector da aviação civil.

Tabela 116 – Determinação do período de vida útil dos activos capitalizados

I_i	DESCRIÇÃO DO ACTIVO INTANGÍVEL CAPITALIZADO	n_i	PERÍODO DE VIDA ÚTIL	BASE PARA A DETERMINAÇÃO DO PERÍODO DE VIDA ÚTIL
1	Licenças e certificados	3	≤ 3 Anos ($n_1=1$)	Período de retorno esperado ($n_1=1$);
			> 5 Anos ($n_1=2$)	De acordo com normativo contabilístico específico do sector ($n_1=2$)
7	Marcas e logótipos comerciais	2	≤ 3 Anos ($n_7=1$)	De acordo com o normativo contabilístico-fiscal geral
			4 a 5 Anos ($n_7=1$)	
8	Marcas e logótipos – outras	2	≤ 3 Anos ($n_8=1$)	De acordo com o normativo contabilístico-fiscal geral
			4 a 5 Anos ($n_8=1$)	
10	Design registado	3	> 5 Anos	Período de retorno esperado
18	Software adquirido no exterior	3	≤ 3 Anos	De acordo com o normativo contabilístico-fiscal geral
19	Programas de manutenção preventiva	1	≤ 3 Anos	Período de retorno esperado
31	Programas de formação profissional – pilotos	3	≤ 3 Anos	Período de retorno esperado
32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	1	≤ 3 Anos	Período de retorno esperado
33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	1	≤ 3 Anos	Período de retorno esperado
45	Despesas de investigação e desenvolvimento	6	≤ 3 Anos ($n_{45}=2$)	De acordo com o normativo contabilístico-fiscal geral
			4 a 5 Anos ($n_{45}=4$)	
49	Direitos de uso	2	> 5 Anos	De acordo com normativo contabilístico específico do sector
52	Despesas de constituição, arranque e expansão	8	> 5 Anos	De acordo com o normativo contabilístico-fiscal geral

A evidência proporcionada pelos resultados apresentados na tabela, incute-nos a necessidade de tecer algumas considerações adicionais:

- A maior parte dos activos intangíveis capitalizados com amortização estão preconizados de forma expressa no POC e por isso existe uma clara definição dos períodos de vida útil em função do normativo contabilístico-fiscal geral.
- Os activos intangíveis cujo período de vida útil foi fixado em função do retorno esperado não se encontram expressamente preconizados nos normativos contabilísticos. No entanto, este critério está em linha com o preceituado nas normas internacionais de contabilidade, particularmente na IAS 38 ou na futura NCRF 6. No entanto, poderemos estar perante uma contradição objectiva entre o critério utilizado para a fixação do período de vida útil e o critério de

mensuração inicial desses activos. Ou seja, estamos perante uma abordagem baseada no custo ao nível da sua mensuração mas estamos perante uma abordagem baseada no rendimento (*cash-flows* descontados ou valor presente) ao nível da determinação do período de vida útil em que os investimentos são recuperados;

- A fixação dos períodos de vida útil de acordo com o normativo do sector não apresenta contornos claramente definidos, porquanto não existe evidência de qualquer normativo que fixe de forma objectiva períodos de vida útil para intangíveis específicos. Existe sim um *benchmarking*, baseado nas normas internacionais, que apresenta algumas indicações sobre os períodos de vida útil a aplicar. Recordamos, no entanto, que no caso português, apenas a TAP Portugal integra esse benchmarking, daí ter sido o único operador (incluindo o outro operador do grupo TAP) a referir a adopção de normativos específicos do sector na fixação dos períodos de vida útil;
- A fixação dos períodos de vida útil está fortemente condicionada pela questão de fundo que é transversal a toda a temática relacionada com o reconhecimento e mensuração dos intangíveis. A natureza residual da fixação dos períodos de vida útil, resulta da fraca intensidade já demonstrada na capitalização desses activos.

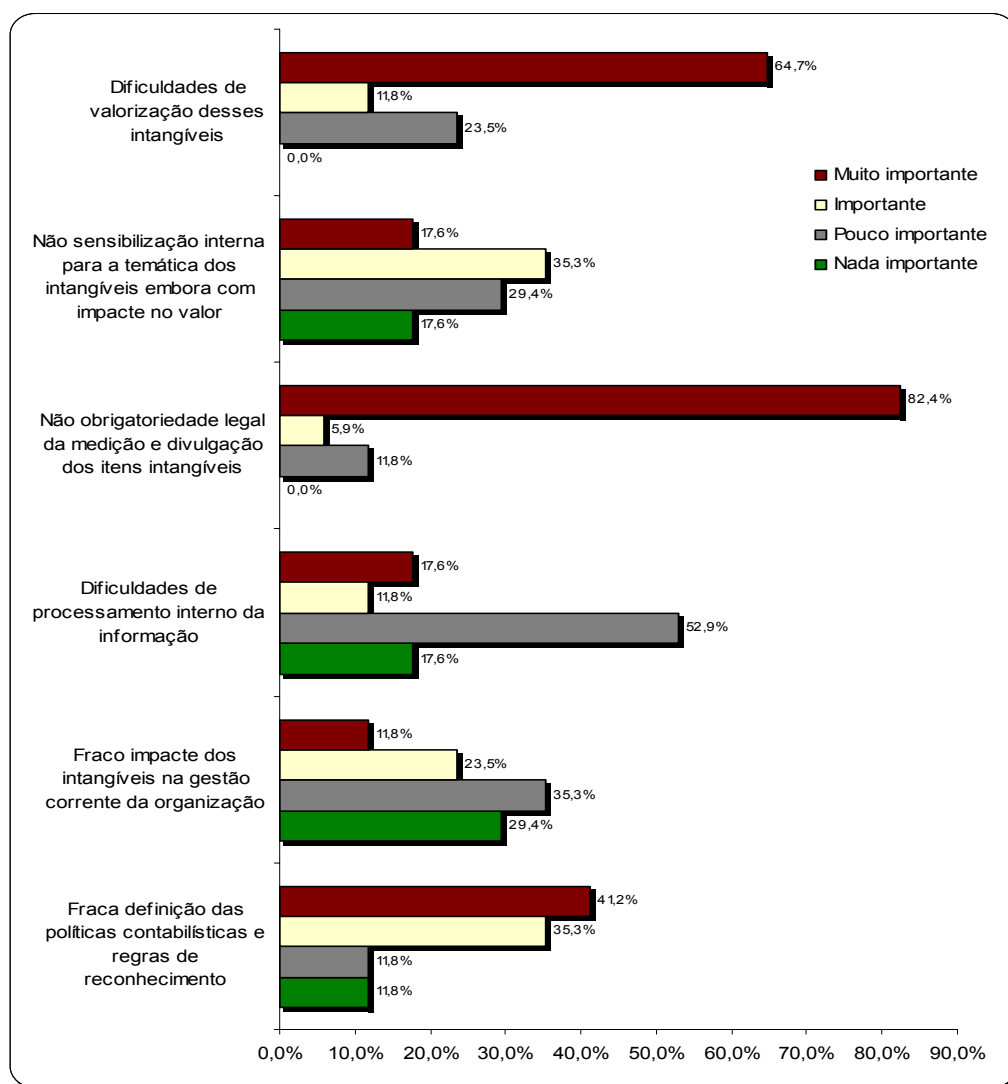
Também aqui consideramos existir, em linha com o apontado no ponto anterior, algumas limitações relacionadas com a apresentação das demonstrações financeiras a organismos independentes, em particular os revisores oficiais de contas e por outro o regulador da aviação civil. Quaisquer desvios aos normativos, ainda que em benefício dos objectivos da informação financeira contemplados nas suas estruturas conceptuais, poderiam vir a merecer algumas reservas e inibições por parte daquelas entidades. Cremos estar perante três questões de fundo que se nos afiguram complexas: 1) A não existência de uma cultura orientada para o reconhecimento e mensuração dos intangíveis, 2) A não adequação e interiorização dos normativos contabilísticos internacionais no sector em geral e na actividade de transporte aéreo em particular; 3) A existência de alguma inibição perante os requisitos regulamentares no âmbito da certificação e licenciamento, por força do organismo de regulação. Os

pontos seguintes poderão vir a clarificar estas questões de fundo que acabámos de sintetizar.

7.3.5. Obstáculos ao reconhecimento dos intangíveis

O fraco nível de reconhecimento dos activos intangíveis por parte dos operadores aéreos terá certamente origem em razões ou obstáculos de natureza diversa que, com maior ou menor intensidade, têm contribuído para essa realidade. Analisemos desde já, a informação proporcionada pelo gráfico seguinte:

Gráfico 33 – Importância dos obstáculos ao reconhecimento dos intangíveis



Numa primeira análise, todos os obstáculos apontados têm contribuído para o não reconhecimento dos intangíveis. Salientam-se no entanto, como “*Muito importantes*”, a não obrigatoriedade legal de medição e divulgação dos intangíveis (82,4%), as dificuldades de valorização dos intangíveis (64,7%), a fraca definição das políticas e regras de reconhecimento (41,2%), as dificuldades de processamento interno da informação (17,5%), a não sensibilização interna para a temática dos intangíveis embora reconhecendo-se que os mesmos podem ter impacte no valor (17,5%), e o fraco impacte dos intangíveis na gestão corrente da organização (11,8%).

A primeira análise permite concluir que estamos perante uma questão de natureza normativa (políticas e regras de reconhecimento e mensuração, obrigatoriedade legal) e não perante uma questão relacionada com a importância e impacte desses intangíveis na gestão da organização e no seu consequente valor para o posicionamento estratégico e financeiro da entidade. Mas, para melhor consolidarmos esta primeira evidência, passemos à ordenação dos obstáculos identificados para o reconhecimento dos intangíveis, contemplando agora todos os escalões da escala semântica utilizada na atribuição da importância absoluta de cada um.

Tabela 117 – Importância dos obstáculos ao reconhecimento dos intangíveis

NÚMERO	DESCRIÇÃO DO OBSTÁCULO	MODA	MÉDIA ²³⁰
4	Não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos recursos intangíveis	MI	2,7
6	Dificuldades de mensuração desses intangíveis	MI	2,4
1	Fraca definição das políticas contabilísticas e regras de reconhecimento e divulgação	MI	2,1
5	Não sensibilização interna para a temática dos intangíveis embora com impacte no valor	I	1,5
3	Dificuldades de processamento interno da informação	PI	1,3
2	Fraca impacte dos intangíveis na gestão corrente da organização	PI	1,2

NI – 0%; PI -]0%-33%]; I -]33,3%-66,7%]; MI -]66,7%-100%]²³¹.

A informação proporcionada pela tabela anterior vem confirmar o que já havíamos referido no parágrafo precedente ou seja, estamos perante obstáculos de natureza legal (fundamentalmente normativa) e não perante obstáculos alicerçados na fraca importância dos intangíveis na gestão corrente dos operadores de transporte aéreo.

²³⁰ Estatística utilizada apenas para efeitos de ordenação dos obstáculos no reconhecimento dos activos intangíveis.

²³¹ Escala modificada, tal como descrito no ponto 6.4.3.2.6.2. desta dissertação, em que o “0” corresponde ao “Nada Importante”, representando um valor absoluto.

Vejamos agora, eventuais alterações às conclusões anteriores quando procurámos identificar qual o principal obstáculo no reconhecimento dos intangíveis. Uma vez mais, abandonámos as outras (2ª e 3ª) prioridades perante a diversidade dos obstáculos nelas identificados. A forte dispersão nas respostas não acrescenta, do nosso ponto de vista, qualquer valor à análise. Por essa razão, optámos pela retenção do obstáculo mais referenciado na primeira prioridade identificada.

Tabela 118 – Principais obstáculos ao reconhecimento dos intangíveis

NÚMERO	DESCRIÇÃO DO OBSTÁCULO	f _i	% ^{A)}
4	Não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos recursos intangíveis	8	47,1
6	Dificuldades de mensuração desses intangíveis	6	35,3
1	Fraca definição das políticas contabilísticas e regras de reconhecimento	2	11,7
2	Fraca impacto dos intangíveis na gestão corrente da organização	1	5,9

a) Em função do número de operadores incluídos no estudo.

Constatamos que as conclusões anteriores são agora consolidadas. Perante a sua natureza residual, abandonamos o obstáculo nº 1 (fraca definição das políticas contabilísticas e regras de reconhecimento). Registamos, pela análise da tabela anterior, que existe uma clara divisão em torno de dois obstáculos distintos.

Recordamos que, neste contexto, havíamos formulado no ponto 6.3. desta dissertação, a seguinte hipótese de trabalho:

Hipótese 8:

Os principais obstáculos ao reconhecimento dos activos intangíveis dependem das características do operador de transporte aéreo.

No intuito de aferir a eventual validade da hipótese formulada, retivemos os dois obstáculos mais valorizados e efectuámos os testes de independência, cujos resultados apresentamos no apêndice G. Nos parágrafos seguintes, referir-nos-emos às principais conclusões a partir deles obtidas.

Os obstáculos apontados são independentes da generalidade das características dos operadores de transporte aéreo (não rejeição da hipótese H₀ para um nível de

significância de 5%; $p > 0,05$). É de sublinhar a total independência registada em muitos casos ($p=1$), o que vem consolidar a ideia da transversalidade da problemática no sector em análise. Contudo, não queremos deixar de apontar o único caso de rejeição da hipótese nula ($p < 0,05$). Trata-se da variável “Número de empregados” em relação ao obstáculo “não obrigatoriedade legal de medição e divulgação do recursos intangíveis (V de Cramer=0,491; $p=0,043$). Trata-se do caso em que todos os operadores de transporte aéreo com mais de 500 empregados ($n=3$), apontaram o obstáculo do foro legal como o principal impedimento ao reconhecimento dos activos intangíveis. Sendo o número de empregados um indicador de dimensão, não era expectável, que fossem esses os operadores que apontassem a título de “refúgio contabilístico e de relato”, o normativo legal. A dimensão do operador estaria, quanto a nós, associada a modelos de reconhecimento e de divulgação de intangíveis mais solidamente implementados e consolidados.

A evidência sobre os obstáculos identificados leva-nos, neste âmbito, a tecer algumas considerações complementares sobre os impedimentos ao reconhecimento dos intangíveis:

- Os obstáculos apontados são independentes das diversas características dos operadores aéreos. Estamos, por isso, perante uma questão de natureza estrutural, que consolida as ideias associadas à não existência de um quadro legal que imponha a inclusão dos intangíveis no relato financeiro;
- Outro obstáculo é a dificuldade de determinar o valor dos intangíveis. Poderemos estar presente uma multiplicidade de modelos (apresentados no capítulo 4) que, embora partilhando da mesma génese, são meros postulados teóricos que encontram como principal limitação o seu fraco potencial de operacionalização (corroborando com a conclusão de não termos encontrado em nenhum operador qualquer modelo de gestão do conhecimento ou de capital intelectual²³²). Esta conclusão poderá, no nosso entender, constituir uma importante e interessante linha de investigação futura;

²³² Resultado confirmado por Kujansivu (2008).

- Quando associamos a não obrigatoriedade legal de reconhecimento dos intangíveis a critérios de dimensão dos operadores, poderemos estar perante um indício da inexistência de uma cultura organizacional orientada para a efectiva gestão do conhecimento. É isso que procuraremos diagnosticar no ponto 7.6. do nosso trabalho.

Caracterizámos ao longo deste ponto, o entendimento que existe em torno do reconhecimento dos recursos intangíveis e da sua inclusão no relato financeiro. A natureza residual com que os intangíveis são reconhecidos no balanço, associada à pluralidade de critérios e entendimentos sobre a temática, parecem abrir caminhos para justificações e razões que poderão gravitar na esfera da cultura e do comportamento organizacional. Neste domínio, a nossa investigação atinge uma fronteira, já não tão ténue como muitas que temos vindo a invocar até ao momento, pois estão muito para além de quaisquer modelos de natureza contabilística-financeira.

7.4. Volumes de investimento em intangíveis

Na terceira parte do inquérito, procurámos tipificar o volume do investimento²³³ realizado em intangíveis nos últimos três anos e a realizar em dois horizontes temporais distintos: curto prazo ou médio/longo prazo. Complementámos estes dois horizontes temporais com um terceiro cenário: o de ser improvável qualquer investimento futuro em intangíveis.

Por razões de organização da nossa dissertação, considerámos secundário apresentar neste ponto os gráficos ilustrativos das evidências obtidas. Contudo, em complemento das considerações efectuadas, disponibilizamos esses gráficos no apêndice H.

²³³ O conceito de "*Investimento*" deve ser entendido, neste contexto, como um conjunto de fluxos ou dispêndios realizados independentemente dos intangíveis virem a ser, ou não, objecto de capitalização. Assim, o conceito de investimento não tem qualquer ligação única e directa com a noção contabilística de Imobilizado ou de Activo Fixo. Entendemos que o investimento está associado a benefícios económicos futuros, que fluem para a entidade, independentemente da sua possível mensuração.

Tabela 119 – Intangíveis com investimento forte nos últimos 3 anos

I _i	DESCRIÇÃO DO RECURSO INTANGÍVEL
19	Programas de manutenção preventiva
31	Programas de formação profissional – pilotos
32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine
33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves
35	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves

Nota: utilização da estatística “Moda”²³⁴.

Como podemos aferir pela informação apresentada no apêndice H e na tabela anterior, os dispêndios realizados em intangíveis têm sido, na generalidade dos casos, classificados como “Investimento Nulo” ou “Investimento Fraco”. Os resultados agora obtidos estão em linha com a importância atribuída aos intangíveis e já apresentada no ponto 7.2.2. do nosso trabalho.

Hipótese 9:

O maior volume de investimento em recursos intangíveis é independente das características do operador de transporte aéreo.

Identificámos naquele ponto, a existência de alguma dependência (rejeição da hipótese nula para um nível de significância de 5%) da variável “Programas de formação profissional – pilotos” e as variáveis “Integração num grupo de sociedades” (V de Cramer=0,477; p=0,049); “Tipo de sociedade” (V de Cramer=0,477; p=0,049) e “Número de empregados” (V de Cramer=0,627; p=0,01). Também a variável “Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves” apresentou um nível de dependência estatisticamente significativo em relação ao “Tipo de licença atribuída pelo INAC” (V de Cramer=0,537; p=0,027). As restantes variáveis revelaram-se independentes em relação às características dos operadores de transporte aéreo tal como evidenciados nas tabelas 106 a 111.

Vejamos agora, a existência de dependência/independência dos restantes intangíveis que observaram uma “Moda” de “Investimento Forte” em relação às mesmas

²³⁴ Optámos por considerar neste contexto a estatística “Moda” pois o nosso intuito é o de evidenciar e dar posterior tratamento aos intangíveis nos quais se registou uma intensidade de Investimento Forte (Escala 3) ou Investimento Significativo (Escala 2). Recordamos que o Escalão “0” corresponde à inexistência de qualquer investimento para o intangível em causa.

características do operador de transporte aéreo. As estatísticas²³⁵ correspondentes são apresentadas no apêndice H.

Tal como expresso naquele apêndice, apenas foi encontrado um caso em que não é de rejeitar a hipótese nula, o que se traduz na existência de dependência entre as variáveis. Para além da significância estatística (V de Cramer=0,477; $p=0,049$) daquela conclusão, consideramos que a mesma também faz sentido do ponto de vista das teorias de gestão. Referimo-nos às variáveis “*Programas de formação profissional – pessoal de cabine*” e “*Tipo de transporte realizado*”. Na verdade, o investimento naquele tipo de formação é mais intenso nos operadores que também realizam transporte aéreo regular dada a gestão associada quer ao número quer à composição das tripulações (a totalidade dos operadores que realiza ambos os tipos de transporte admite um investimento forte para o intangível em causa).

Efectuaremos um procedimento análogo ao acabado de referir em relação ao investimento prospectivo, no intuito de aferirmos a eventual continuidade das políticas de investimento seguidas até à data. Pelas mesmas razões invocadas para o investimento histórico, apresentaremos no apêndice H, as respectivas frequências.

Hipótese 10:

Do ponto de vista prospectivo, existe uma tendência que aponta no sentido da continuidade das políticas seguidas até ao momento.

²³⁵ Uma vez mais, tivemos de realizar o teste exacto de Fisher por não se verificarem as condições inerentes e necessárias à realização do teste do Qui-quadrado. Nesse sentido, efectuámos o agrupamento por classes, tendo como preocupação evitar perdas relevantes de informação nesse processo de agregação.

Tabela 120 – Investimento histórico vs. Investimento provável no curto prazo

I _i	DESCRIÇÃO DO RECURSO INTANGÍVEL	PROVÁVEL NUM PRAZO INFERIOR OU IGUAL A 1 ANO ^{a)}	INVESTIMENTO FORTE NOS ÚLTIMOS 3 ANOS
1	Licenças e certificados	√	
7	Marcas e logótipos comerciais	√	
18	Software adquirido no exterior	√	
19	Programas de manutenção preventiva	√	√
21	Sistema de gestão da qualidade	√	
23	Reputação (qualidade) do serviço	√	
24	Reputação da empresa (imagem)	√	
27	Relações com clientes (sistema de comunicações, etc)	√	
31	Programas de formação profissional – pilotos	√	√
32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	√	√
33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	√	√
31	Programas de formação profissional – outros	√	
35	Reputação de técnicos de manutenção de aeronaves	√	√
32	Reputação do pessoal de cabine	√	
40	Processos de gestão	√	
41	Satisfação de clientes	√	
43	Acordos/contratos de publicidade	√	

a) Identificação através da estatística “Moda²³⁶”.

A informação apresentada na tabela anterior é ilustrativa da continuidade de algumas políticas (ainda que não seja possível aferir a sua intensidade ou magnitude), nomeadamente para os itens que observaram maior intensidade de investimento nos últimos 3 anos. Contudo, apraz-nos verificar que para além dos dispêndios com a manutenção e com a formação, emergem outras dimensões para as quais existe uma quase certeza de investimento (v.g., reputação, satisfação de clientes, sistemas de qualidade, processos de gestão, entre outros). Independentemente disso, não é possível tecer quaisquer considerações sobre os métodos de reconhecimento ou critérios de mensuração pois na verdade o que existe é apenas uma manifestação de uma intenção de efectuar dispêndios em recursos intangíveis que poderão representar, para a organização, uma fonte sustentada de obtenção de vantagens competitivas.

Não podemos também deixar de referir que muitos dos investimentos constituem uma obrigatoriedade decorrente dos normativos emanados das autoridades reguladoras da

²³⁶ Idem nota anterior. Neste caso tomaremos como referência a Moda=1 (Investimento provável num prazo inferior ou igual a 1 ano).

aviação civil (INAC, EASA, Eurocontrol²³⁷, etc.). São requisitos necessários para que o operador veja o seu COA, o seu COTA ou as suas licenças de navegabilidade renovadas. Atrevemo-nos, conscientes da nossa ousadia, a registar que os dispêndios realizados, se situam fundamentalmente na esfera legal, entendido neste contexto por imposição da regulamentação da aviação civil nacional e internacional. É acima de tudo uma condição necessária, ainda que não suficiente, para continuar a operar.

Reforçamos a nossa preocupação sublinhando que no âmbito do investimento prospectivo, a impossibilidade de identificar o volume do investimento pois apenas se pretendeu diagnosticar sobre o horizonte temporal em que eventuais dispêndios poderiam ocorrer. Por exemplo, os dispêndios com alianças ou parcerias estratégicas são uma preocupação de longo prazo para cerca de 41% dos operadores de transporte aéreo, dos quais 67% efectuam também transporte aéreo regular.

Podemos também referir que, tal como evidenciado nos gráficos apresentados no apêndice H, é totalmente improvável que se venham a registar quaisquer investimentos para um grande número de intangíveis [v.g., patentes (100%), acordos de *code-share* (71%), *copyrights* (71%), faixas horárias (71%), despesas de constituição, arranque e expansão (100%), *goodwill* (100%), acordos/contratos de localização (77%), capacidade de trabalho em equipa (59%), cultura empresarial (88%), entre outros].

Nos exemplos que acabámos de enumerar, referimos em último lugar, ainda que de forma não inocente, a cultura empresarial. Destacamos esta conclusão pela sua amplitude, por constituir o intangível mais transversal e talvez o mais universal, no posicionamento estratégico de uma organização. Mas, acima de tudo, por talvez termos desvendado a génese da natureza residual que os intangíveis têm tido no relato financeiro das organizações dedicadas à actividade de transporte aéreo.

²³⁷ O Eurocontrol é a Associação Europeia para a Segurança da Navegação Aérea. Esta organização, civil e militar, a que pertencem 36 Estados-Membros, tem como objectivo principal o desenvolvimento de um Sistema Único de Gestão de Tráfego Aéreo Pan-Europeu.

7.5. Os intangíveis no processo de licenciamento e certificação

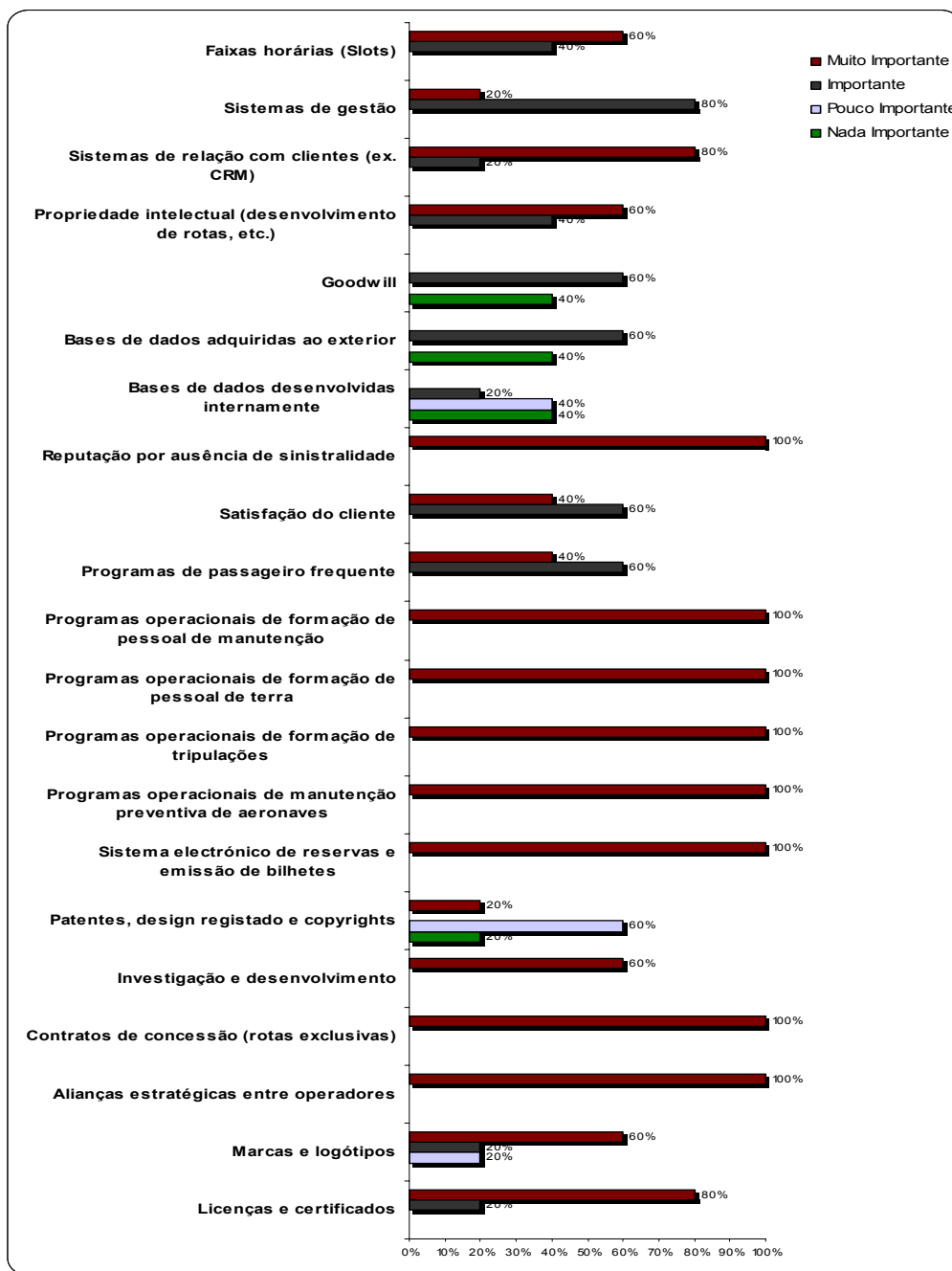
O sector da aviação civil é, provavelmente, um dos mais regulamentados quer no acesso quer no desenvolvimento da actividade. Desenvolvemos no capítulo 5 desta dissertação os aspectos que suportam os processos de certificação, de licenciamento e de manutenção da capacidade económico-financeira nas três principais actividades²³⁸ que envolvem um operador: transporte aéreo, trabalho aéreo e assistência em escala.

Nas entrevistas realizadas a profissionais que exercem ou exerceram cargos ao nível da certificação e licenciamento de empresas, procurámos saber qual a importância que atribuem aos intangíveis, se os mesmos são considerados de forma isolada naqueles processos. Por outro lado, foi também possível perceber o entendimento que alguns desses profissionais têm sobre as normas internacionais de contabilidade e sobre a possível introdução das NCRF's.

Recordamos que, neste âmbito, foram realizadas cinco entrevistas a técnicos do INAC ao nível do licenciamento e certificação. Estas informações foram complementadas com elementos diversos que fomos obtendo desde o início da nossa investigação.

²³⁸ Excluimos destas actividades e no contexto da nossa dissertação, as actividades de gestão de infra-estruturas aeroportuárias [no caso de aeroportos internacionais (Lisboa, Porto, Faro e Açores) a cargo da empresa ANA – Aeroportos de Portugal) e de navegação aérea (no caso português a cargo da NAV). Assim a ANA - Aeroportos de Portugal, SA. tem como missão gerir de forma eficiente as infra-estruturas aeroportuárias a seu cargo, ligando Portugal ao mundo, e contribuir para o desenvolvimento económico, social e cultural das regiões em que se insere. A NAV-Portugal, EPE tem por objecto a prestação de Serviços de Tráfego Aéreo nas Regiões de Informação de Voo (RIV), sob responsabilidade portuguesa - Lisboa e Santa Maria. A NAV garante, ainda, o cumprimento da Regulação Nacional e Internacional.

Gráfico 34 – A importância dos recursos intangíveis (regulador)



Pela análise do gráfico, podemos concluir que os intangíveis mais valorizados pelo regulador estão também incluídos nos domínios da manutenção e da formação, em linha com os resultados obtidos nos inquéritos realizados aos operadores. É de acrescentar a esta lista de intangíveis mais valorizados: os contratos de concessão em

rotas exclusivas²³⁹, as alianças estratégicas entre operadores, os sistemas electrónicos de reservas e emissão de bilhetes e reputação por ausência de sinistralidade. Foi acrescentado por um dos inquiridos a entrada em vigor em 2009 do sistema SMS (*Safety Management System*) que constituirá um elemento importante naquilo que na terminologia aeronáutica é designado como o “*Despacho do avião*”²⁴⁰.

Complementarmente, a título de contextualização, foi referido pelos inquiridos que ao longo dos últimos anos (2000-2007), se tem assistido a fortes alterações no cenário da aviação civil em resultado de processos de extinção de empresas, fusões, modificações de designação, operações de gestão de marca, entre outros. Apontam como factores para esses fenómenos a liberalização a nível europeu, as questões políticas, a conjuntura interna e externa, a ausência de uma visão estratégica dos operadores, a regulamentação de base e até as estratégias financeiras dos proprietários.

Tal como já evidenciado no capítulo 5, um dos aspectos determinantes para um operador é o processo de licenciamento (acesso à actividade), fundamentado por uma legislação bastante antiga [Regulamentos (CEE) 2407/92 de 23 de Julho (Art.º 5.º e anexos) e 2408/92 do Conselho bem como o previsto no Decreto-Lei 18/82 de 28 de Janeiro) e que avalia fundamentalmente a capacidade financeira do potencial operador aéreo. Ainda que possa estar para breve a alteração legislativa sobre esta matéria, prevendo-se maiores exigências a nível financeiro, não é expectável que os intangíveis venham a ter um papel preponderante e de destaque neste processo.

Sobre a certificação e licenciamento em particular, consideram os responsáveis que muitos dos recursos intangíveis mencionados já são tomados em consideração fundamentalmente no processo de certificação ou seja de atribuição de um COA ou de um COTA (plano integrado de formação profissional de tripulações, plano integrado de formação de pessoal de terra, plano integrado de formação de técnicos de manutenção de aeronaves²⁴¹, taxa de sinistralidade, tipologia e reputação das

²³⁹ A este propósito foram referidos os casos dos operadores SATA Air Açores, Aerocondor e Aeronorte (neste último caso pela existência de um contrato de concessão por ajuste directo do Governo por um período de um ano).

²⁴⁰ Inclui todo um conjunto de procedimentos de verificação e aferição que têm de ser cumpridos até que a aeronave esteja em condições de iniciar os procedimentos de aproximação à pista para descolagem.

²⁴¹ Acrescentamos que este plano pode ser subcontratualizado, ou seja, não é necessário que seja o operador aéreo a possuir essas competências.

aeronaves que compõem a frota). Estes elementos não são tomados em conta no processo de licenciamento uma vez que este tem como principal objectivo uma avaliação da capacidade económico-financeira do potencial operador. Aliás, a este propósito, considera um dos inquiridos que na sua opinião o processo se encontra totalmente invertido pois em primeiro lugar deveria ser garantida essa capacidade económico-financeira e só então se proceder à análise das condições que suportam a emissão de um COA ou de um COTA²⁴².

Os activos intangíveis, enquanto rubrica isolada do balanço, não são tomados em consideração no processo de licenciamento dos operadores. Tal facto reside na incapacidade de determinar o valor de uma empresa em função dos activos intangíveis que detém (licenças, rotas em que opera, direitos de tráfego escassos que detém, *slots* que detém, entre outros). O caso da TAP Portugal foi, apontado neste contexto, como o exemplo mais ilustrativo dessa situação.

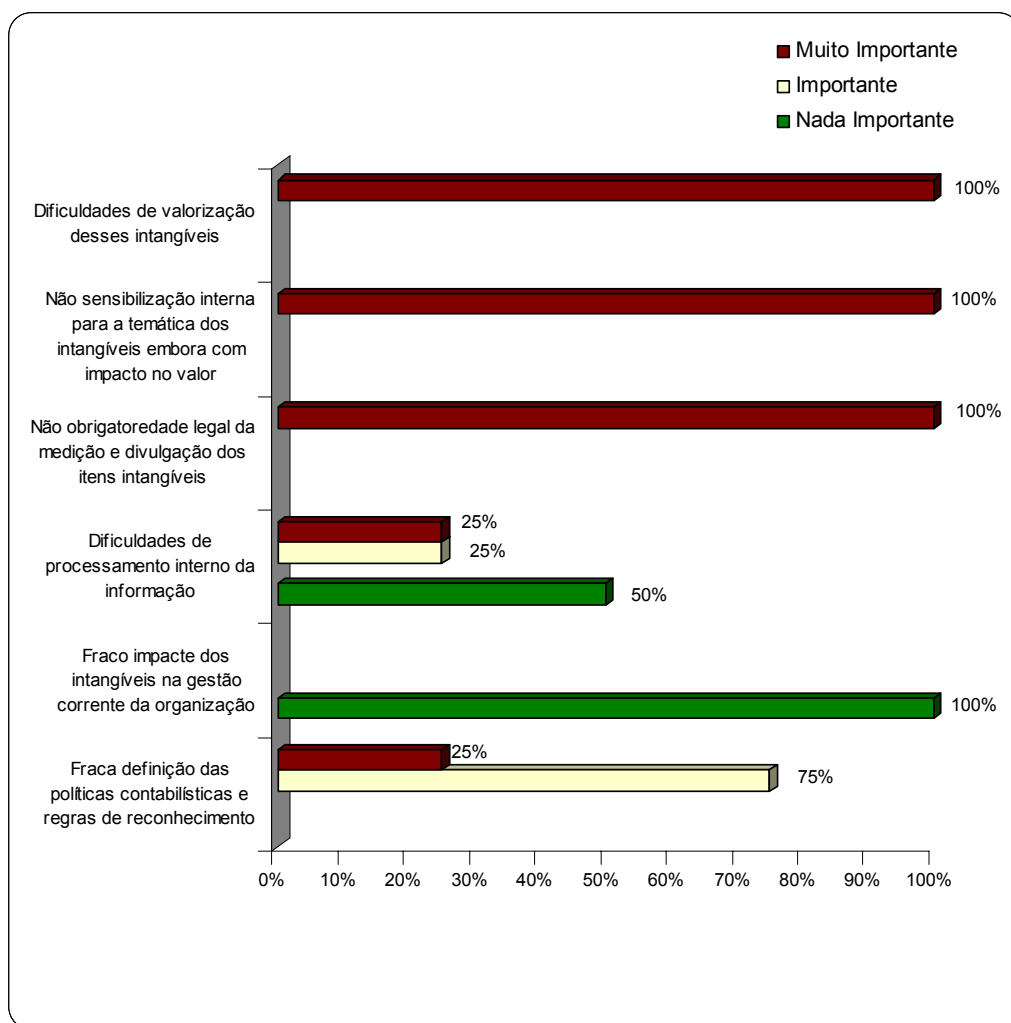
Analogamente ao procedimento adoptado nos inquéritos realizados aos operadores, questionámos o regulador sobre os eventuais obstáculos que têm determinado o não reconhecimento dos intangíveis no balanço dos operadores, utilizando a mesma lista de obstáculos e a mesma escala semântica. É de referir que a partir deste ponto da entrevista, contámos apenas com quatro respondentes uma vez que um dos elementos, pela sua formação de base e funções ao nível da “*Safety*”²⁴³, não considerou ter condições de responder a questões técnicas do domínio contabilístico.

Vejamos pois a importância atribuída aos potenciais obstáculos que poderão estar na génese do não reconhecimento dos intangíveis no balanço dos operadores, quando avaliados pelos olhos do regulador.

²⁴² A regulamentação actualmente em vigor refere que, para a atribuição de uma licença (acesso à actividade), o potencial operador seja detentor de um COA ou de um COTA.

²⁴³ Contudo, tem na sua dependência a área de licenciamento e certificação de empresas, o que determinou a sua inclusão neste ponto particular do estudo.

Gráfico 35 – Obstáculos à mensuração dos intangíveis (regulador)



Ainda que estejamos perante um número reduzido de inquiridos, os resultados corroboram os apresentados ao nível dos operadores. A não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos intangíveis e as dificuldades de valorização desses intangíveis continuam a ser dos obstáculos mais destacados. Acrescenta-se aqui um outro que poderá merecer especiais reflexões em novas linhas de investigação: a não sensibilização interna para a temática dos intangíveis embora se reconheça o seu impacto no valor da entidade.

Relativamente à importância das normas internacionais de contabilidade, em particular da adopção das normas previstas no novo Sistema de Normalização Contabilística, a opinião geral orienta-se para a melhoria da credibilidade e fiabilidade da informação

económico-financeira. Porém, são manifestadas claras preocupações no sentido de poder emergir alguma engenharia financeira e até práticas de contabilidade criativa²⁴⁴ que venham por em causa aquela credibilidade e fiabilidade bem como a comparação das demonstrações financeiras entre os diversos operadores do sector. Emerge e é apontada, neste contexto, a importância que o INAC poderá ter, enquanto organismo autónomo e de regulação, na aferição dos justos valores para os intangíveis específicos da aviação civil.

7.6. A importância da gestão do conhecimento

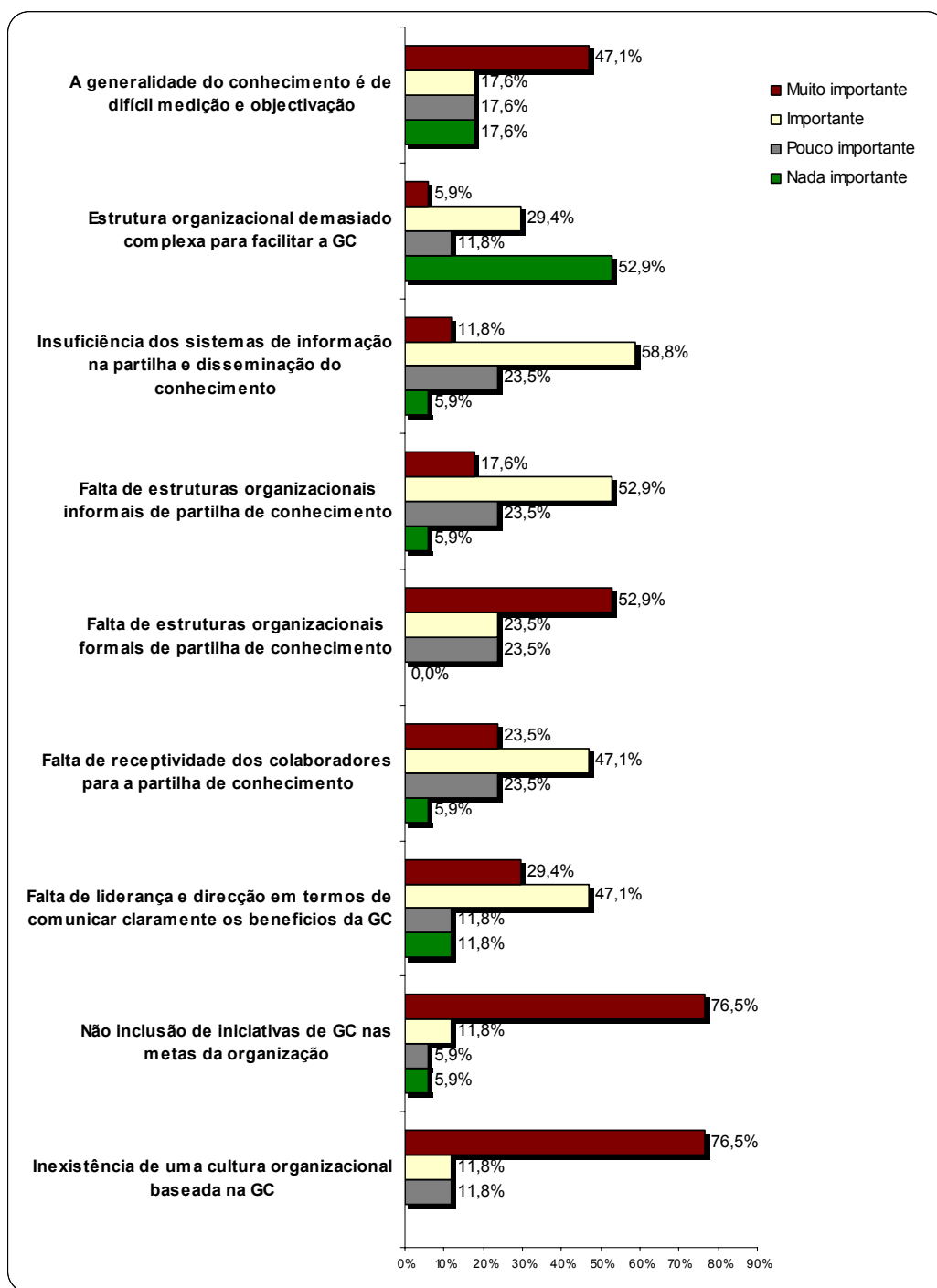
Percorrido grande parte do caminho que nos propusemos, é nossa convicção que os intangíveis são o resultado de profundos e complexos processos de transformação de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995), daí a importância do seu reconhecimento e gestão sustentada. A não evidência de quaisquer modelos de gestão integrada do capital intelectual (capítulo 2) ou de gestão dos intangíveis (capítulo 4), reforça-nos a ideia de estarmos ainda numa fase muito embrionária daquilo que Saint-Onge e Armstrong (2004:5), designam por “*organização condutiva*”²⁴⁵.

Recuperamos agora a definição de gestão do conhecimento preconizada por Davenport e Prusak (1998) ao afirmarem que é um conjunto de processos e meios para se criar, utilizar e disseminar conhecimento dentro de uma organização. Permite a criação, a comunicação e a aplicação do conhecimento de todos os tipos, com a finalidade de se atingir metas e objectivos traçados para a organização.

²⁴⁴ De acordo com Rodrigues (2008), “*poder-se-á entender que a contabilidade criativa envolverá as medidas e decisões tomadas pelos gestores das empresas para influenciar conscientemente a posição financeira ou os resultados de uma sociedade, ou de um grupo de sociedades. Pode acentuar-se que a mesma descreve o processo de construção e selecção dos métodos contabilísticos que apresentam a posição financeira e os resultados de uma empresa ou de um grupo da forma mais desejável possível. Não sem razão, poder-se-á associar aquela ao processo mediante o qual se utilizam os conhecimentos das normas contabilísticas para manipular os valores das demonstrações financeiras a divulgar. Poder-se-á ainda considerar a contabilidade criativa como uma janela aberta pelas opções contidas nas normas contabilísticas; como uma engenharia dos lucros artificiais; artimanhas que não infringem as regras do jogo; gestão cuidada das lacunas da lei, que permitem a necessária flexibilidade e omissão, pois opera com base na lei e nas normas contabilísticas, ainda que contra o espírito das mesmas regras. Assim e, em síntese, a contabilidade criativa pode ser sinónimo de: artificios contabilísticos; manipulações contabilísticas e até operações que se poderão considerar verdadeiras fraudes*”.

²⁴⁵ De forma a não desvirtuar a definição, optámos pela sua não tradução: “*An organization that continuously generates and renews capabilities to achieve breakthrough performance by enhancing the quality and flow of knowledge and by calibrating its strategy, culture, structure and systems to the needs of its customers and the marketplace*” (Saint-Onge e Armstrong, 2004:5).

Gráfico 36 – Obstáculos à gestão do conhecimento (frequências)



Da análise do gráfico emergem fundamentalmente três obstáculos: a não inclusão de iniciativas de gestão do conhecimento nas metas da organização, a inexistência de cultura organizacional baseada na gestão do conhecimento e a falta de estruturas

organizacionais formais de partilha de conhecimento. Porém, esta evidência afigura-se-nos redutora, daí a necessidade de a complementarmos com a informação incluída nas tabelas seguintes.

Tabela 121 – Importância dos obstáculos à gestão do conhecimento (GC)

NÚMERO	DESCRIÇÃO DO OBSTÁCULO	MODA	MÉDIA ²⁴⁶
1	Inexistência de uma cultura organizacional baseada na GC	MI	2,6
2	Não inclusão de iniciativas de GC nas metas da organização	MI	2,6
5	Falta de estruturas organizacionais formais de partilha de conhecimento	MI	2,3
3	Falta de liderança e direcção em termos de comunicar claramente os benefícios da GC	I	1,9
9	A generalidade do conhecimento é de difícil medição e objectivação	MI	1,9
4	Falta de receptividade dos colaboradores para a partilha de conhecimento	I	1,9
6	Falta de estruturas organizacionais informais de partilha de conhecimento	I	1,8
7	Insuficiência dos sistemas de informação na partilha e disseminação do conhecimento	I	1,8
8	Estrutura organizacional demasiado complexa para facilitar a GC	NI	0,9

Perante a prova corroborativa proporcionada pela tabela anterior, apresentamos de seguida os obstáculos à implementação da gestão do conhecimento considerados como primeira prioridade. Abandonámos as prioridades 2 e 3 pelas mesmas razões inerentes aos obstáculos associados ao reconhecimento e mensuração dos intangíveis e aos objectivos associados aos intangíveis em geral. Perante a dispersão verificada naquelas prioridades, não se torna exequível, e quanto a nós, desprovida de qualquer sentido prático, maiores desenvolvimentos sobre essas opções. Retivemos por isso, apenas os quatro obstáculos que foram identificados pelos operadores na primeira prioridade.

Tabela 122 – Principais obstáculos à implementação da GC

NÚMERO	DESCRIÇÃO DO OBSTÁCULO	n _i	% ^{a)}
1	Inexistência de uma cultura organizacional baseada na GC	10	58,9%
3	Falta de liderança e direcção em termos de comunicar claramente os benefícios da GC	3	17,6%
9	A generalidade do conhecimento é de difícil medição e objectivação	3	17,6%
8	Estrutura organizacional demasiado complexa para facilitar a GC	1	5,9%

a) Em função do número de operadores incluídos no estudo.

Gradualmente, continua a estar cada vez mais confirmada a asserção de que o principal obstáculo à implementação da gestão do conhecimento é a inexistência de

²⁴⁶ Tal como referido em notas de rodapé anteriores, esta estatística foi utilizada exclusivamente para efeitos de ordenação pois na verdade ela é desprovida, neste contexto, de qualquer outro sentido prático.

uma cultura organizacional orientada para o conhecimento e, do nosso ponto de vista, conseqüentemente para a gestão integrada dos recursos intangíveis. Por essa razão e pelo facto de ser apontado por 59% dos operadores como o principal obstáculo e todos os outros se encontrarem afastados deste, será esse o único obstáculo que iremos reter para efeitos das análises seguintes.

Recordemos então a hipótese de trabalho por nós formulada no ponto 6.3. da nossa dissertação e procuremos evidência empírica que a possa confirmar ou refutar.

Hipótese 11:

O principal obstáculo à implementação da gestão do conhecimento é independente das características do operador de transporte aéreo.

As estatísticas corroborativas das nossas conclusões sobre este ponto em particular são apresentadas no apêndice I. Efectuados os testes estatísticos de independência (teste exacto de Fisher), foi possível concluir sobre a não rejeição da hipótese H_0 ($p > 0,05$) para todas as características do operador (tipo de licença emitida pelo INAC, tipo de transporte realizado, integração num grupo empresarial, propriedade do capital, tipo de sociedade, volume de negócios, número de empregados e total do activo líquido). Contudo, consideramos relevante referir que a variável “Propriedade do Capital”, se encontra no limiar de rejeição/não rejeição da hipótese H_0 (V de Cramer=0,464; $p=0,056$) para um nível de significância estatística de 5%.

A inexistência de simetria da distribuição das duas variáveis não permitiu testar com fiabilidade a existência de diferenças significativas entre os grupos objecto de partição (propriedade pública/propriedade privada do capital social). Porém, a análise das frequências permitiu aferir que todos os operadores de capitais públicos (por participação directa ou indirecta) identificaram o obstáculo em análise como o principal. Cremos que também esta evidência poderá proporcionar uma interessante linha de investigação ao nível da identificação de eventuais sub-culturas organizacionais em função da propriedade do capital.

Não poderíamos encerrar este ponto sobre a importância da gestão do conhecimento nas organizações, sem referirmos que a evidência proporcionada (associada à percepção não reflectida por palavras e números), nos remete para a consolidação da ideia fundamental que temos vindo a advogar deste o início da discussão dos resultados. A temática ainda permanece envolta por alguma neblina que, cremos, teima em iniciar o seu processo de dissipação. A natureza da actividade de transporte aéreo remete-nos, ainda que sem razões sólidas, para dois pensamentos que poderão estar no limiar do contraditório: por um lado, trata-se de um sector fortemente orientado para a tecnologia que garanta a segurança²⁴⁷ de passageiros, carga aérea e sociedade em geral; por outro, pensamos ser uma actividade que ainda coloca em segundo lugar os sistemas de gestão em geral e por consequência a gestão integrada do conhecimento. Cremos que a relação biunívoca entre estes dois pilares – *tecnologia e gestão* – representam a base de posicionamentos estratégicos fortes. Urge ultrapassar o obstáculo cultural que parece perpassar o sector da aviação civil. Recordemos que, segundo Saint-Onge e Armstrong (2004:125), a cultura é um impulsionador de performance, a qual pode edificar ou destruir as estratégias empresariais. O caminho ainda se nos afigura longo e sinuoso.

7.7. Estudos de caso

A análise dos estudos de caso surge neste contexto como uma forma de complementar a informação quantitativa e qualitativa apresentada nesta dissertação. Procuramos desta forma clarificar e aprofundar algumas evidências que foram sendo apresentadas, ainda que se reconheça que a partir desta análise não poderão ser efectuadas quaisquer inferências. Apresentamos neste âmbito dois estudos de caso de natureza exploratória, baseados fundamentalmente nas seguintes fontes de evidência: documentação disponibilizada (v.g., relatórios e contas) e inquéritos realizados.

As primeiras fontes (documentos) apresentam como vantagem a sua estabilidade, exactidão e abrangência. As entrevistas têm a vantagem de proporcionarem um foco direccionado ao tópico do estudo (Barañano, 2004:107; Yin, 2003). Os inquéritos que

²⁴⁷ Agregamos aqui as expressões anglo-saxónicas “*Safety*” e “*Security*”.

suportam o estudo de caso têm a mesma estrutura que os apresentados nos pontos precedentes.

Recordamos que a escolha destes dois operadores para os estudos de caso assentaram nas seguintes razões: a TAP Portugal por ser o maior operador aéreo atendendo aos critérios de dimensão por nós enumerados e por realizar fundamentalmente transporte aéreo regular; a White Airways pelo facto de ser um dos dois operadores certificados pelas normas da qualidade NP EN ISO 9001, realizar apenas transporte aéreo não regular e pela disponibilidade e interesse em participar no estudo desde o início da nossa investigação.

7.7.1. TAP Portugal

7.7.1.1. Breve evolução histórica

A TAP Portugal (alteração em 2005 da denominação TAP Air Portugal) é uma companhia aérea portuguesa de capitais públicos, detida integralmente pela PARPÚBLICA – Participações públicas (SGPS), SA.. Está integrada no Grupo TAP do qual fazem parte, o operador Portugália (detida a 100% pela GESTISERV), adquirido em Julho de 2007 ao grupo Espírito Santo.

Em 14 de Março de 1945 foi criada a Secção de Transportes Aéreos (sob a designação de Transportes Aéreos Portugueses) pelo então director do Secretariado da Aeronáutica Civil, Humberto Delgado. Nesse mesmo ano foram adquiridas as duas primeiras aeronaves.

Em 1953 dá-se a primeira transformação da TAP ao passar de serviço público a sociedade anónima de responsabilidade limitada, com capitais mistos, mas com participação maioritária do Estado português. Realizou neste mesmo ano o primeiro voo Lisboa – Luanda, então com a duração de 17 horas. O crescimento da sua frota, quer em quantidade quer na tipologia de aeronaves, traduziu outro marco importante: em 1967, a TAP passou a operar exclusivamente com aviões a jacto.

Em 1975, a TAP é incluída na vaga de nacionalizações, transformando-se em empresa pública pelo Decreto-Lei 205-E. É a partir deste ano que a TAP inicia um vasto programa de modernização quer do ponto de vista estrutural quer do ponto de vista dos equipamentos (aeronaves, serviços computadorizados de reservas, etc.). Foi igualmente alterada a sua designação para TAP Air Portugal, designação que se manteve até 2005.

Ao longo dos anos, a evolução da TAP foi notória nos mais diversos aspectos, dos quais destacamos: 1) Em 1980 introduz uma nova imagem; 2) Em 1981 inaugura a classe executiva nos voos por si operados, cria também a revista *Atlantis*²⁴⁸ e constrói um novo terminal de carga; 3) O ano de 1992 é marcado pela introdução na frota da TAP de aeronaves da marca Airbus, consolidando a estratégia que esta marca tem vindo a implementar, ganhando quota de mercado para a sua concorrente Boeing; 4) Em 2000, a companhia aérea vê certificadas as suas unidades de manutenção e engenharia pela Autoridade da Aviação Civil Brasileira e certificada pela *Federal Aviation Administration* (FAA) norte-americana.

A holding TAP SGPS, SA surge em 2003, integrando entre outras a TAP Portugal. Este ano foi ainda marcado por importantes modernizações ao nível das condições da classe executiva. São-lhe atribuídos, pela Airbus, dois prémios: o de maior utilização mundial da frota A310 e o de excelência operacional.

Em Março de 2005 passou a integrar a *Star Alliance*²⁴⁹. Esse ano representa igualmente o início de um novo ciclo: recuperação da empresa, apresentação de uma nova imagem e alteração da designação para TAP Portugal.

Os anos seguintes continuam a consolidar o novo ciclo iniciado em 2005: em 2006 a TAP assume o controlo da Varig Manutenção e Engenharia (maior centro de manutenção de aeronaves da América do Sul), estabelece os primeiros acordos de

²⁴⁸ A revista de bordo utilizada desde 2007 nos aviões da TAP Portugal designa-se de “Up” (Depósito legal n.º266157/07), substituindo a anterior revista “Atlantis”.

²⁴⁹ Trata-se da maior associação de companhias de aviação. Integra actualmente a Air Canada, Air China, Air New Zealand, All Nipon Airways (ANA), Asian Airlines, Austrian, British Midland (BMI), LOT Polish airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines (SAS), Shanghai Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, Swiss, Thai Airways International, Turkish Airlines, United Airlines e US Airways. A TAP tem o programa de passageiro frequente “Victoria” que permite aos passageiros acumular e utilizar milhas nas companhias membros desta aliança.

*code-share*²⁵⁰, o programa *Victoria*²⁵¹ é premiado como o melhor do ano e a nova imagem da companhia é distinguida com o prémio “Melhor Branding²⁵² e Re-Branding”.

Em 2007, a TAP é considerada a 10ª companhia aérea mais segura do mundo pela edição japonesa da *Newsweek*. É de sublinhar, no entanto, a integração da Portugalia no grupo TAP, neste mesmo ano.

7.7.1.2. Os intangíveis na TAP Portugal

Sendo o objecto principal do nosso trabalho, avaliar a importância, reconhecimento e mensuração dos intangíveis, optámos por incluir nos estudos de caso apenas esta temática. Assim, apresentamos na tabela seguinte a síntese dos activos intangíveis reconhecidos como tal nas suas demonstrações financeiras entre os anos 2001 e 2007. Esta informação resulta da análise de conteúdo efectuada aos Relatórios e Contas do operador para os anos referidos. Porém, a informação obtida foi reconfirmada no inquérito efectuado à responsável pela direcção financeira.

²⁵⁰ Voos partilhados. Neste caso com a Aegean Airlines, Turkish Airlines, Thai e US Airways. Em 2007, iniciou voos em *code-share* com a Egypt Air.

²⁵¹ Tal como já referido, trata-se do programa de passageiro frequente do operador.

²⁵² Designação que traduz o trabalho de construção e gestão de marcas junto do mercado. Engloba acções que se destinam a posicionar e a divulgar no mercado a referida marca. Representa por isso um conjunto de interacções entre a marca e os seus públicos. Esta dinâmica de relações que se estabelecem neste processo tem como objectivo potenciar as percepções acerca da marca, assente fundamentalmente na cultura, visão e valores organizacionais. A teoria do *Brand Equity* é atribuída a David C. Aaker. Desenvolvimentos sobre a temática podem ser encontrados por exemplo em Aaker, D. A. (2002). *Building Strong Brands*, New York: Free Press; ou em Aaker, D. A. (2004). *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, differentiation, Energy, Leverage and Clarity*, New York: Free Press.

Tabela 123 – Síntese dos principais intangíveis registados (2001-2007)

ANO	INTANGÍVEIS REGISTADOS
2001	DESPESAS DE INSTALAÇÃO: 1.575.270 euros (amortização entre 3 e 6 anos)
2002	DESPESAS DE INSTALAÇÃO: 1.575.270 euros (amortização entre 3 e 6 anos).
2003	DESPESAS DE INSTALAÇÃO: 3.408.065 euros (amortização entre 3 e 6 anos).
2004	DESPESAS DE INSTALAÇÃO: 3.213.713 euros (amortização entre 3 e 6 anos). PROPRIEDADE INDUSTRIAL E OUTROS DIREITOS (12.017.467 euros): inclui uma Licença, no montante de USD \$5.000.000, válida durante 10 anos que garante à TAP a possibilidade de prestar a terceiros informação e suporte técnicos relacionados com reactores que esta não opera actualmente. Esta licença é amortizada por quotas constantes durante os 10 anos.
2005	DESPESAS DE INSTALAÇÃO: 1.061.401 euros (amortização entre 3 e 6 anos). PROPRIEDADE INDUSTRIAL E OUTROS DIREITOS (4.105.247 euros): inclui uma Licença, no montante de USD \$5.000.000, válida durante 10 anos que garante à TAP a possibilidade de prestar a terceiros informação e suporte técnicos relacionados com reactores que esta não opera actualmente. Esta licença é amortizada por quotas constantes durante os 10 anos. Inclui ainda o “ <i>entrance fee</i> ” pago à Star Alliance, no montante de USD \$10.000.000, que é amortizado em quotas constantes durante 5 anos. Inclui ainda o “ <i>entrance fee</i> ” pago à Star Alliance, no montante de USD \$10.000.000, que é amortizado em quotas constantes durante 5 anos.
2006	DESPESAS DE INSTALAÇÃO: 416.120 euros (amortização entre 3 e 6 anos). DESPESAS DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (7.715.389 euros): corresponde ao projecto relativo à implementação e optimização do Centro de Serviços Partilhados (ano de conclusão do projecto). O período de amortização para estes itens é de 3 anos. PROPRIEDADE INDUSTRIAL E OUTROS DIREITOS (11.957.784 euros): inclui uma Licença, no montante de USD \$5.000.000, válida durante 10 anos que garante à TAP a possibilidade de prestar a terceiros informação e suporte técnicos relacionados com reactores que esta não opera actualmente. Esta licença é amortizada por quotas constantes durante os 10 anos. Inclui ainda o “ <i>entrance fee</i> ” pago à Star Alliance, no montante de USD \$10.000.000, que é amortizado em quotas constantes durante 5 anos.
2007	DESPESAS DE INSTALAÇÃO: 416.120 euros (amortização entre 3 e 6 anos). DESPESAS DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (12.419.742 euros): corresponde a projectos relativos à implementação e optimização do Centro de Serviços Partilhados (71,3%). O restante (38,7%) refere-se à optimização da Unidade de Negócios do Transporte Aéreo. O período de amortização para estes itens é de 3 anos. PROPRIEDADE INDUSTRIAL E OUTROS DIREITOS (11.993.279 euros): inclui uma Licença, no montante de USD \$5.000.000, válida durante 10 anos que garante à TAP a possibilidade de prestar a terceiros informação e suporte técnicos relacionados com reactores que esta não opera actualmente. Esta licença é amortizada por quotas constantes durante os 10 anos. Inclui ainda o “ <i>entrance fee</i> ” pago à Star Alliance, no montante de USD \$10.000.000, que é amortizado em quotas constantes durante 5 anos.

Como podemos aferir pela tabela, os grandes incrementos no reconhecimento de activos intangíveis ocorre a partir do exercício de 2004. São determinantes neste incremento a licença atribuída pela *CFM International* (“CFMI”) que garante à TAP a possibilidade de ceder informações sobre aeronaves com as quais já não opera e o prémio pago pela adesão à aliança “*Star Alliance*”. Até ao ano de 2004, o reconhecimento de activos intangíveis resumia-se às despesas de instalação tal como preconizado no POC em vigor.

Nas tabelas seguintes, apresentamos a importância atribuída por alguns dos responsáveis da TAP Portugal aos recursos intangíveis, identificando igualmente os objectivos a eles associados (ambos ordenados por ordem decrescente de importância).

Tabela 124 – Importância dos intangíveis – TAP Portugal

PRIORIDADE	DIRECÇÃO FINANCEIRA	DIRECÇÃO DE OPERAÇÕES	DIRECÇÃO DE LOGÍSTICA
1ª	Licenças e certificados	Licenças e certificados	Licenças e certificados
2ª	Emissão electrónica de bilhetes	Reputação da empresa (imagem)	Reputação da empresa (imagem)
3ª	Reputação da empresa (imagem)	Reputação por ausência de sinistralidade	Reputação por ausência de sinistralidade
4ª	Reputação por ausência de sinistralidade	Emissão electrónica de bilhetes	Reputação (qualidade) do serviço
5ª	Posição privilegiada em rotas exclusivas ou muito lucrativas	Posição privilegiada em rotas exclusivas ou muito lucrativas	Licenças e certificados

Relativamente à importância dos intangíveis, existe convergência no que se refere ao recurso intangível identificado como “*Mais importante*”. Consideram pois que a atribuição de licenças (COA, CFMI) ou certificados (emitidos pelas entidades aeronáuticas ou certificados de qualidade) constitui um dos elementos dinamizadores de todos os restantes intangíveis. Relativamente às restantes prioridades, consideramos haver convergência embora se possa compreender que algumas divergências resultam exclusivamente da influência inerente à função e ao cargo desempenhados pelo inquirido.

Sobre a importância dos intangíveis, consideramos existir convergência destes resultados com os obtidos quando considerámos os operadores de transporte aéreo de forma agregada. Os intangíveis “licenças e certificados” (I₁), “reputação da empresa (imagem) (I₂₄) e “reputação (qualidade) do serviço (I₂₃) fazem parte do grupo dos cinco considerados mais importantes. Os restantes intangíveis mais referenciados pela TAP Portugal, nomeadamente “posição privilegiada em rotas exclusivas ou muito lucrativas” (I₄₇) e “emissão electrónica de bilhetes” (I₂₂) traduzem intangíveis muito valorizados pelos operadores que realizam transporte aéreo regular.

Vejamos agora o entendimento sobre os objectivos associados aos intangíveis nesta organização em particular.

Tabela 125 – Objectivos associados aos intangíveis – TAP Portugal

OBJECTIVO	DIRECÇÃO FINANCEIRA	DIRECÇÃO DE OPERAÇÕES	DIRECÇÃO DE LOGÍSTICA
1ª	Proporcionar retorno (excedentes)	Penetrar em novos mercados	Ganhar posição estratégica
2ª	Diminuir despesas/custos	Diminuir despesas/custos	Diminuir despesas/custos
3ª	Motores de eficiência/eficácia	Proporcionar retorno (excedentes)	Motores de eficiência/eficácia

No que se refere ao objectivo principal, não parece existir convergência: enquanto o responsável financeiro associa os intangíveis à possibilidade destes gerarem retorno/excedentes, os restantes inquiridos associam-nos a objectivos de natureza comercial: a penetração em novos mercados e à hipótese de ganhar posição estratégica. De sublinhar que são apontados outros objectivos, em particular a associação dos intangíveis a motores de eficácia/eficiência e de os mesmos poderem estar associados à redução de despesas/custos.

Também nesta questão parece existir convergência na medida em que o objectivo retido na informação agregada foi igualmente referenciado pela TAP Portugal, em particular pelo responsável da direcção financeira e pela direcção de operações (ainda que neste último caso considerado o terceiro mais importante).

7.7.1.3. Reconhecimento e mensuração dos intangíveis

No âmbito do reconhecimento e mensuração dos recursos intangíveis, as questões apenas fazem sentido se dirigidas ao responsável financeiro da TAP Portugal. Escusámo-nos a relatar, neste âmbito, os recursos reconhecidos como activos intangíveis nas contas do operador pelo facto de termos a cair em repetições desnecessárias. Apresentamos os principais obstáculos apontados pelo responsável da direcção financeira nesse reconhecimento e mensuração.

Tabela 126 – Reconhecimento dos activos intangíveis – TAP Portugal

OBSTÁCULO	DESCRIÇÃO
1ª	Não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos recursos intangíveis
2ª	Fraco impacte dos intangíveis na gestão corrente da organização
3ª	Dificuldades de mensuração desses intangíveis

Como se pode verificar pela tabela, considera a direcção financeira da TAP Portugal que dois dos principais obstáculos (1º e 3º na ordem decrescente de importância) ao reconhecimento e à divulgação dos intangíveis assumem uma natureza puramente legal e/ou normativa, pois prendem-se com a não obrigatoriedade legal de medição e divulgação²⁵³ e com as dificuldades associadas. Curiosamente, e contrastando com a natureza destes objectivos, surge o facto dos intangíveis terem um fraco impacte na gestão corrente da organização.

Quando comparamos estes resultados com os que obtivemos quando considerámos os operadores de transporte aéreo no seu conjunto, concluímos que existe convergência em torno do obstáculo ao reconhecimento dos intangíveis, classificado como mais importante. Confirma-se também por este estudo de caso que a não obrigatoriedade legal de medição e divulgação dos recursos intangíveis constitui o principal impedimento ao reconhecimento dos intangíveis.

7.7.1.4. A gestão do conhecimento

As nossas últimas questões estão associadas à implementação da Gestão do Conhecimento na TAP Portugal e à identificação de eventuais modelos de gestão do conhecimento ou de capital intelectual.

Relativamente à identificação dos obstáculos à implementação da gestão do conhecimento, considerados mais importantes, verificou-se uma total convergência de opiniões, em torno de três obstáculos fundamentais:

²⁵³ Lembramos que dos operadores em estudo, apenas o Grupo TAP Portugal, divulga desde 2007, relatórios de sustentabilidade. Os vectores fundamentais divulgados nesse relatório e específicos do transporte aéreo são a qualidade, a segurança, ambiente e as políticas de recursos humanos. Sobre este último, dá-se especial destaque à aposta na formação.

- Inexistência de uma cultura organizacional baseada na Gestão do Conhecimento;
- Falta de liderança e direcção em termos de comunicar claramente os benefícios da Gestão do Conhecimento;
- Falta de receptividade dos colaboradores para a partilha do conhecimento.

Pelo exposto anteriormente, parece-nos que estamos perante razões de natureza fundamentalmente associadas à cultura organizacional vigente e a aspectos de natureza comportamental. Concluimos uma vez mais que existe convergência com os resultados obtidos no estudo global. São efectivamente razões de natureza cultural que constituem os principais inibidores à adopção de uma gestão baseada no conhecimento.

No entanto, sublinhamos que estas opiniões (aliás como todas as opiniões evidenciadas no estudo de caso) assumem uma natureza limitada pois reflectem o pensamento dos respondentes, não se podendo daqui inferir qualquer conclusão para o âmbito genérico da TAP Portugal.

Neste estudo de caso, foi ainda possível concluir que a TAP Portugal, tal como todos os outros operadores, não utilizam quaisquer modelos baseados no conhecimento ou no capital intelectual, e por nós identificados nos capítulos 1 e 2.

7.7.2. White Airways

A companhia portuguesa White Airways, SA (White) foi adquirida em meados de 2006 pelo Grupo OMNI Aviação e Tecnologia, SGPS ao Grupo TAP SGPS, SA. Ainda na propriedade deste último grupo, resulta da alteração do nome da companhia aérea YES. Assim, a White é uma companhia aérea licenciada e certificada segundo as normas portuguesas e comunitárias para o transporte aéreo não regular de passageiros e carga. Opera nos mercados *Charter* e *Wet Lease*, voando actualmente, desde a sua base em Lisboa, para vários destinos no estrangeiro nomeadamente, América do Sul e Caraíbas.

A White tem como missão fornecer, em tempo oportuno, soluções flexíveis, inovadoras e com padrões de excelência nos domínios em que opera, focadas na satisfação das necessidades e expectativas dos operadores turísticos e de passageiros, no crescimento sustentado do negócio, no bem estar dos colaboradores e na responsabilidade social e ambiental. Estes vectores norteadores da sua estratégia, são consubstanciados na identificação de um conjunto de princípios dos quais destacamos o cumprimento da regulamentação aeronáutica nacional e internacional, o fornecimento de serviços que satisfaçam os requisitos acordados com o cliente, a resposta eficaz às exigências do mercado e a construção de uma imagem positiva da empresa.

A recente história da White enquanto propriedade do Grupo OMNI, levam-nos a classificá-la como uma organização de fortes apostas na reputação do serviço e da organização, pretendendo ser reconhecida por clientes, passageiros e público em geral, como um operador aéreo de referência no seu segmento de negócio. Enquadrada nesta estratégia, referimos que esta organização é, desde Setembro de 2007, certificada de acordo com a norma internacional NP EN ISO 9001:2000, concedida pela SGS – Serviços Internacionais de Certificação. Com esta certificação, é-lhe conferido o estatuto de primeira companhia aérea *charter* certificada em qualidade no mercado português.

Tal como para o caso TAP Portugal, a nossa focalização será orientada exclusivamente para a temática objecto de investigação. Ou seja, a temática relacionada com os recursos intangíveis será objecto de particularização embora os indicadores específicos deste operador façam parte da informação agregada e por nós sistematizada nos pontos 7.1. a 7.4. e 7.6. deste trabalho.

7.7.2.1. Os intangíveis na White Airways

A tabela seguinte pretende ilustrar o valor dos activos intangíveis registados nas contas da White para o período 2006-2007²⁵⁴.

Tabela 127 – Síntese dos principais intangíveis registados (2006-2007)

ANO	INTANGÍVEIS REGISTRADOS
2006-2007	<p>DESPEAS DE INSTALAÇÃO (547.812 euros): inclui serviços de renovação de equipamentos (53,8%), comparticipação em projectos (26,9%), aumentos de capital (7,6%), constituição da empresa (6,5%), organização da empresa (5,0%) e estudos e projectos comerciais (0,2%).</p> <p>DESPEAS DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (7.856 euros): inclui estudos de comercialização.</p> <p>PROPRIEDADE INDUSTRIAL E OUTROS DIREITOS (61.711 euros): inclui marcas (93,2%), licenças (6,0%) e concessões (0,8%).</p>

Os valores registados como activos intangíveis são, regra geral muito residuais (cerca de 2,9% do activo bruto total e cerca de 1,5% do volume de negócios). Aliás, estes valores têm sido desta ordem de grandeza para todo o período em análise (2001-2007). Ou seja, mesmo sob a designação YES, este operador manteve registado no imobilizado incorpóreo valores que nunca ultrapassaram os 3% do valor do activo total bruto ou de 2% do volume de negócios. Estes resultados coincidem com os obtidos para os restantes operadores quando considerados de forma agregada.

Tabela 128 – Importância dos intangíveis – White Airways

PRIORIDADE	ADMINISTRAÇÃO	DIRECÇÃO FINANCEIRA	DIRECÇÃO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO
1 ^a	Satisfação de clientes	Reputação (qualidade) do serviço	Licenças e certificados
2 ^a	Programas de fidelização de clientes	Reputação por ausência de sinistralidade	Relação com clientes (sistemas de comunicações)
3 ^a	Cultura empresarial	Satisfação de clientes	Relações com fornecedores (sistemas de comunicações)
4 ^a	Reputação da empresa (imagem)	Sistema de gestão de qualidade	Reputação (qualidade do serviço)
5 ^a	Reputação (qualidade) do serviço	Capacidade de inovação no serviço	Capacidade de inovação no serviço

Pela análise da tabela sobre a importância dos intangíveis, concluímos que existe convergência em torno de aspectos relacionados com a reputação da empresa e/ou do serviço e da consequente satisfação de clientes. Parece-nos, contudo, que tal facto

²⁵⁴ Excluimos desta análise o período 2001-2005 por se referir ao operador com a designação YES. Consideramos que tanto a alteração do nome como a mudança de proprietário, poderá por em causa a fiabilidade da evolução histórica do indicador em causa, quer por razões estratégicas, quer por razões associadas ao entendimento dos normativos contabilísticos.

se deve à convergência também existente ao nível da natureza dos cargos ocupados pelos respondentes. Porém, registamos a referência efectuada pelo administrador desta entidade à importância da cultura empresarial e a referência efectuada pelo director de planeamento estratégico às licenças e aos certificados.

Sublinhamos que os intangíveis identificados e retidos no estudo global coincidem com aqueles que também foram identificados no estudo de caso anterior. Traduz-se pois numa confirmação adicional do que temos vindo a referir.

Apresentamos de seguida quais os objectivos (ordenados por ordem decrescente de importância) associados aos recursos intangíveis, que foram apontados pelos três respondentes.

Tabela 129 – Objectivos associados aos intangíveis – White Airways

OBJECTIVO	ADMINISTRAÇÃO	DIRECÇÃO FINANCEIRA	DIRECÇÃO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO
1 ^a	Proporcionar retorno (excedentes)	Melhorar a qualidade	Proporcionar retorno (excedentes)
2 ^a	Diminuir despesas/custos	Ganhar quota de mercado	Ganhar posição estratégica
3 ^a	Melhorar a qualidade	Proporcionar retorno (excedentes)	Motores de eficiência/eficácia

O objectivo de “proporcionar retorno/excedentes” é o único que é apontado pelos três respondentes, embora com graus de importância distintos. Se para a administração e para a direcção de planeamento estratégico, aquele objectivo surge como o principal, o mesmo surge, curiosamente, em 3º lugar para a direcção financeira. Globalmente, os restantes objectivos estão dispersos pela conquista de quota de mercado, pelo alcance de uma posição estratégica sustentável, pela redução de despesas e/ou custos ou mesmo como impulsionadores de eficiência/eficácia.

O gerar retorno ou excedentes continua a ser neste estudo de caso, tal como aconteceu no caso precedente e no estudo global, o objectivo mais importante associado aos intangíveis detidos pela White.

7.7.2.2. Reconhecimento e mensuração dos intangíveis

O reconhecimento dos recursos intangíveis como activos assume uma natureza residual. Procurámos saber quais os obstáculos que mais fortemente contribuem para tal evidência. É essa informação que sintetizamos na tabela seguinte.

Tabela 130 – Reconhecimento dos activos intangíveis – White Airways

OBSTÁCULO	DESCRIÇÃO
1ª	Dificuldades de mensuração desses intangíveis
2ª	Fraca definição das políticas contabilísticas e regras de reconhecimento
3ª	Dificuldades de processamento interno da informação

Os obstáculos apontados no caso White são distintos dos apresentados no caso TAP Portugal excepto no que se refere às dificuldades de mensuração desses intangíveis. Não foram referidas quaisquer razões de índole legal ou de natureza substancial que inibam esse reconhecimento, mas sim questões relacionadas com a clarificação ao nível do normativo e regras que sustentam esse reconhecimento. Sublinhamos que, contrariamente ao referido para o caso anterior, o obstáculo “*Fraca impacte dos intangíveis na gestão corrente da organização*” foi classificado como “Nada importante”. Tal evidência vem corroborar da ideia da não existência de um amplo entendimento sobre a verdadeira importância dos recursos intangíveis nas organizações.

Os obstáculos identificados em segundo e terceiro lugar na tabela 130 fazem parte da lista dos três obstáculos considerados mais importantes quando considerámos a informação dos operadores no seu conjunto, confirmando assim a existência de uma forte convergência dos diversos resultados alcançados.

7.7.2.3. A gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é entendida pelos diversos autores (Saint-Onge e Armstrong, 2004; Davenport e Prusak, 1998; Nonaka e Takeuchi, 1995, entre outros) como o suporte da gestão integrada dos recursos intangíveis de uma organização. A

verdade é que as organizações, no âmbito dos desenvolvimentos ao nível da economia digital (Lopes, 2001), têm vindo a implementar iniciativas conducentes a uma maior captação, criação e partilha de conhecimento.

Apesar dos esforços envidados pelas organizações na prossecução daqueles objectivos, vários são os obstáculos com que se deparam e que acabam por inibir ou mesmo eliminar a sua implementação. É neste âmbito que colocámos aos operadores a questão de identificar os obstáculos que mais têm contribuído para essa inibição.

No caso particular da White, foram os seguintes os obstáculos mencionados pelos três intervenientes no processo.

Tabela 131 – A gestão do conhecimento – White Airways

OBSTÁCULO	ADMINISTRAÇÃO	DIRECÇÃO FINANCEIRA	DIRECÇÃO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO
1ª	Inexistência de uma cultura organizacional baseada na GC	Inexistência de uma cultura organizacional baseada na GC	Inexistência de uma cultura organizacional baseada na GC
2ª	Falta de liderança e direcção em termos de comunicar claramente os benefícios da GC	Falta de liderança e direcção em termos de comunicar claramente os benefícios da GC	Falta de receptividade dos colaboradores para a partilha de conhecimento
3ª	A generalidade do conhecimento é de difícil medição e objectivação	Falta de receptividade dos colaboradores para a partilha de conhecimento	Estrutura organizacional demasiado complexa para facilitar a GC

Registamos a total convergência dos três intervenientes em torno do principal obstáculo à implementação da gestão do conhecimento nas organizações. Trata-se de um obstáculo de natureza cultural, o que vem reforçar a ideia já expressa no caso anterior e no estudo global de estarmos perante um obstáculo estrutural que está para além de quaisquer normativos ou procedimentos. Também os restantes obstáculos apontados corroboram desta evidência. Aspectos relacionados com a liderança, motivação e estruturas organizacionais são pilares fundamentais para a edificação daquilo que Davenport e Prusak (1998) identificaram como a organização alicerçada na aprendizagem.

Também na White não são utilizados quaisquer modelos estruturados em torno do conhecimento ou do capital intelectual, de acordo com a identificação e caracterização efectuadas nos capítulos 1 e 2, embora neste caso seja reconhecido pelos responsáveis a sua importância na gestão estratégica da organização.

As conclusões obtidas através destes dois estudos de caso representam meras confirmações das já obtidas e explicitadas para a totalidade dos operadores que integraram o estudo. Verifica-se uma forte convergência em torno das questões fundamentais, nomeadamente: importância atribuída aos intangíveis, fraca expressão do imobilizado corpóreo nas demonstrações financeiras, principais inibidores ao reconhecimento dos intangíveis e principais obstáculos à adopção de uma gestão baseada no conhecimento.

Reforçamos a ideia de que as conclusões particulares obtidas ao longo deste ponto pouco vêm acrescentar à evidência empírica genérica já apresentada ao longo deste capítulo pois trata-se de mera evidência corroborativa. Pensamos ter conseguido consolidar o nosso principal objectivo neste ponto particular: contribuir ainda mais para a clarificação da verdadeira amplitude das problemáticas em torno dos recursos intangíveis e da gestão do conhecimento.

7.8. Na senda de um modelo de divulgação dos intangíveis

A procura de um modelo de capital intelectual ou de divulgação dos intangíveis numa organização assume uma natureza particular porquanto não corroboramos da ideia de construir um modelo que possa ser aplicado de forma generalizada ao sector da aviação civil em Portugal.

No trabalho realizado junto dos operadores aéros não foi diagnosticada a existência de quaisquer modelos de gestão do conhecimento, gestão do capital intelectual ou gestão dos intangíveis. Contudo, a essência do modelo SECI desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1995) é intrínseca à gestão de qualquer organização embora não seja utilizada qualquer terminologia com ele conexas.

Após identificação da importância atribuída aos recursos intangíveis no sector da aviação civil em Portugal, consideramos que a abordagem seguida na edificação do modelo de capital intelectual preconizado por Edvinsson e Malone (1997) no âmbito do projecto *Skandia Navigator* (por nós desenvolvido no capítulo 2) é aquela que maior exequibilidade apresenta. Consideramos que os intangíveis reconhecidos como mais

importantes poderão ser agrupados nas dimensões preconizadas naquele modelo e devidamente mensurados. A metodologia seguida por Edvinsson e Malone (1997) poderá, também no contexto da aviação civil, conduzir à construção de um índice de capital intelectual (ver ponto 2.4.2. desta dissertação).

Corroboramos igualmente com a exequibilidade da estrutura conceptual de divulgação dos intangíveis apresentada por Lev (2001) e por nós apresentada na página 160 desta dissertação (figura 28). As nove categorias de intangíveis então identificadas poderiam integrar os recursos intangíveis considerados mais relevantes pelos operadores e proporcionar um maior ajustamento e adequação com os propósitos do relato financeiro em geral. Sublinhamos a nossa convicção de que o relato dos intangíveis há muito que ultrapassou a sua dimensão financeira. A procura de relatórios de capital intelectual ou de “**Relatórios de Intangíveis**”²⁵⁵ que possam complementar o preconizado nos normativos contabilísticos, vem contribuir, no nosso entendimento, para a melhoria de uma das principais características da informação – a sua compreensibilidade por parte dos diversos utilizadores.

Finalmente, importa referir que a edificação de um modelo de capital intelectual ou de mensuração e divulgação dos intangíveis, aplicáveis a um operador de transporte aéreo em particular, constitui para nós uma nova linha de investigação e um novo desafio. O nosso principal intuito foi o de lançar aqui os seus alicerces.

²⁵⁵ Designação da nossa autoria e que engloba a divulgação dos intangíveis de uma organização, independentemente da sua mensuração. Consideramos, contudo, desejável o seu prévio agrupamento de forma a identificar as principais dimensões que contribuem para a criação do valor organizacional.

"- *Marinheiro sou de amor e em seu pélagos profundo navego sem ter esperança de chegar a porto algum. Seguindo vou uma estrela que desde logo descubro, mais bela e resplandecente que quantas viu Palinuro*²⁵⁶"

MIGUEL DE CERVANTES, in "Dom Quixote de la Mancha", 1605

CONCLUSÕES

Conclusões gerais

As abordagens e conceptualizações em torno dos intangíveis têm sido diversas. Epistemologicamente, a sua génese encontra-se, ainda que recuada no tempo, no conhecimento e no processo de transformação dinâmica entre indivíduos e/ou organizações. Beneficiam cada vez mais dos efeitos resultantes do uso das tecnologias de informação e comunicação, os quais observam desenvolvimentos por vezes exponenciais em economias cada vez mais globalizadas. Atribuem-lhes a designação de activos do conhecimento, capital intelectual ou simplesmente activos intangíveis. Decorrentes destas conceptualizações, diversos são os modelos que a literatura consagra no sentido do seu reconhecimento e mensuração.

A nossa investigação empírica permitiu concluir que, também no sector da aviação civil, não são utilizados quaisquer modelos de gestão do conhecimento, de capital intelectual ou de gestão dos intangíveis. Contudo, consideramos que os modelos que apresentam maior exequibilidade prática são os preconizados por Edvinsson e Malone (1997) no âmbito do projecto *Skandia Navigator*. Por outro lado, o modelo de divulgação dos intangíveis, preconizado por Lev (2001), poderá constituir uma boa abordagem na construção de relatórios de intangíveis que possam melhorar o relato financeiro das organizações.

Os modelos de conhecimento e de capital intelectual identificados no capítulo 2 (Moon e Kin, 2006; Jacobsen, Hofman-Bang e Nordby Jr; 2005, Saint-Onge Armstrong, 2004; Edvinsson e Malone, 1997; Roos *et al.*, 1997; Edvinsson e Sullivan, 1996, entre outros), o normativo contabilístico nacional (POC, DC) e internacional (IAS, IFRS e SFAS), a regulamentação do sector da aviação civil e os trabalhos científicos já

²⁵⁶ Palineias: piloto de Eneias.

publicados neste domínio do saber, permitiram identificar um conjunto de intangíveis que serviram de base a um conjunto de questões que integraram os inquéritos realizados aos operadores de transporte aéreo portugueses e ao regulador da aviação civil em Portugal (INAC). Integraram a população em estudo, os operadores certificados e licenciados pelo INAC, para a actividade de transporte aéreo, regular e/ou não regular.

Relativamente à **importância dos recursos intangíveis**, as demonstrações financeiras não traduzem a importância atribuída a esses intangíveis no contributo para o posicionamento estratégico e financeiro do operador de transporte aéreo. Foram os seguintes, os intangíveis considerados mais importantes: programas de formação profissional de pilotos (76,5%), reputação da empresa (64,7%), programas de formação profissional de técnicos de manutenção de aeronaves (52,9%), licenças e certificados (52,9%) e reputação (qualidade) do serviço (47,1%). Os intangíveis menos valorizados são, entre outros, as alianças (parcerias) estratégicas (5,9%), os acordos/contratos entre operadores (5,9%), os processos de gestão (5,9%), o domínio de rotas relevantes (5,9%) e as faixas horárias (5,9%). A importância atribuída à generalidade dos intangíveis corrobora da premissa de Erickson e Rothberg (2008) ao considerar que o não desenvolvimento de intangíveis cria uma desvantagem competitiva mas, não os proteger legalmente pode criar igualmente desvantagem. A existência de intangíveis considerados importantes para os operadores não se traduz na operacionalização de quaisquer modelos conceptuais de gestão dos intangíveis. Os resultados da nossa investigação apontam para a inexistência, nos operadores de transporte aéreo em Portugal, de modelos de capital intelectual ou de activos do conhecimento tal como preconizados nos capítulos 1 e 2.

A importância atribuída aos intangíveis mais valorizados revelou-se independente em relação à generalidade das características dos operadores, com excepção da variável “Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves”. Justificámos esta associação pela natureza das aeronaves que compõem a frota, pois aquele intangível é mais valorizado pelas companhias que apenas possuem um Certificado de Operador Aéreo (COA), ou seja, os operadores que também realizam trabalho aéreo tendem a valorizar menos esse recurso intangível.

No que respeita aos **objectivos associados aos intangíveis** pertença da organização, foram identificados quatro, considerados mais importantes: proporcionar retorno ou excedentes (64%), melhorar a qualidade (24%), ganhar posição estratégica (6%) e penetrar em novos mercados (6%). A partir deste grupo, retivemos o objectivo de proporcionar retorno ou excedentes, acerca do qual foi possível apurar a sua independência em relação às características dos operadores e a inexistência de diferenças estatisticamente significativas de resposta em relação aos grupos de análise.

No âmbito do enquadramento contabilístico no normativo nacional e internacional, apresentado no capítulo 3 e no âmbito das abordagens e modelos de mensuração apresentados no capítulo 4, a análise dos dados históricos para o período 2001-2005, evidenciou um reconhecimento contabilístico residual dos intangíveis neste sector de actividade, consolidando a asserção de Lev (2001) e de tantos outros autores quando afirmam que a maior parte dos intangíveis eram reconhecidos directamente como gastos ou mesmo não divulgados (capítulo 3).

Dos operadores de transporte aéreo que integraram o estudo, 70,6% admite ter registado no seu balanço valores relativos a imobilizado corpóreo. No entanto, são maioritariamente activos que o POC consagra de forma expressa, nomeadamente as despesas de constituição, arranque e expansão (47,1%), as despesas de investigação e desenvolvimento (35,3%), o *software* adquirido no exterior (17,7%) e o *design* registado (17,7%).

O reconhecimento dos intangíveis nos balanços dos operadores de transporte aéreo não é independente das características de cada um deles. Aditem efectuar capitalização de intangíveis, 58,3% dos operadores que apenas possuem um COA, 66,7% dos que apenas realizam transporte aéreo não regular, 75% das sociedades anónimas, 67% dos que estão integrados num grupo empresarial e 83% daqueles cuja propriedade do capital social é exclusivamente privada.

No âmbito das abordagens preconizadas no capítulo 4 (baseadas no custo, no mercado ou no rendimento), a maioria dos dispêndios em intangíveis é reconhecida

como gasto do período em que ocorrem (Lev, 2001). O custo de aquisição surge como o modelo de valorização mais utilizado (97,3%) na capitalização dos intangíveis.

Relativamente à fixação do período de vida útil para os intangíveis capitalizados, o normativo contabilístico-fiscal geral surge como a base mais utilizada (60%). Em 28,6%, admite-se que esse período foi fixado em função do retorno esperado para o investimento, de acordo com uma abordagem baseada no rendimento, tal como preconizado no capítulo 4. Contudo, não são aplicados quaisquer dos modelos específicos aí evidenciados, nomeadamente o modelo de Sullivan (2000), quadros de Scores (Gu e Lev, 2002), opções (Van den Berg, 2003), Q de Tobin, rácios ou coeficientes (IBEC, 2003; Andriessen, 2002; Pulic, 2000; Edvinsson e Malone, 1997, Sveiby, 1997), entre outros. Esta conclusão corrobora dos resultados alcançados por Kujansivu (2008) ao encontrar como razão para a não aplicação dos modelos, a sua fraca exequibilidade prática.

Concluimos, genericamente, que a problemática do reconhecimento e mensuração dos intangíveis é de natureza transversal ao sector do transporte aéreo, não existindo indícios que apontem no sentido da existência de situações particulares que mereçam especial destaque. Porém, a adopção das *International Financial Reporting Standards* (IFRS) ou do projecto de NCRF da CNC por parte dos operadores de transporte aéreo poderão vir a provocar alterações neste cenário.

A inexistência de aplicação prática dos modelos apresentados na literatura indicia a existência de **obstáculos ao reconhecimento e mensuração** dos intangíveis e conseqüente relevação no balanço. Foram fundamentalmente identificados dois: a não obrigatoriedade legal de reconhecimento e divulgação dos recursos intangíveis (47,1%) e as dificuldades inerentes à sua mensuração (41,2%). O obstáculo menos valorizado foi o “fraco impacte dos intangíveis na gestão corrente da organização” (9,5%), reconhecendo-se dessa forma a sua importância para a determinação do posicionamento estratégico e financeiro do operador.

No âmbito do **investimento histórico e prospectivo em intangíveis**, os maiores volumes de investimento surgem associados a três dimensões estruturantes: formação (de pilotos, de técnicos de manutenção, de pessoal de cabine), manutenção

(programada e preventiva) e reputação (do serviço e da empresa). Sublinhamos que as duas primeiras dimensões se revelam muito importantes por parte do regulador nos processos de certificação e licenciamento.

A comparação dos volumes de investimento histórico com as intenções de investimento prospectivo indicia alguma continuidade das políticas seguidas até ao momento. Contudo, perante a impossibilidade de aferir os volumes do investimento prospectivo, identificámos outros domínios de potencial investimento no curto prazo: marcas e logótipos comerciais, sistemas de gestão da qualidade, processos de gestão, satisfação de clientes, acordos/contratos de publicidade, reputação de pessoal de cabine e técnicos de manutenção, programas de formação profissional de pessoal de terra.

Sobre a **importância dos intangíveis na óptica do regulador**, os intangíveis mais valorizados encontram-se, tal como na óptica dos operadores de transporte aéreo, enquadrados no âmbito da formação e da manutenção. Estas duas dimensões, tal como já referido, constituem pilares estruturantes dos processos de certificação e licenciamento, tal como apresentado no capítulo 5.

Nas avaliações económico-financeiras para os processos de certificação e licenciamento, não é tomada em consideração, e de forma isolada, a rubrica de “*Imobilizado incorpóreo*” (ou de “*Activos intangíveis*”) apresentada nos balanços dos operadores de transporte aéreo. Consideram os técnicos do regulador que essa rubrica não reflecte determinados intangíveis considerados muito importantes, nomeadamente as rotas em que a companhia opera, os direitos de tráfego ou as faixas horárias que detêm. O INAC poderá vir a desempenhar, segundo esses técnicos, um papel relevante na aferição dos justos valores desses intangíveis.

A hipótese de adopção de uma **gestão baseada no conhecimento** defronta-se com três inibidores considerados mais importantes, de acordo com o postulado por Davenport e Prusak (1998) ou por Stankosky (2008), referenciados no capítulo 1. Os inibidores mais valorizados como “Muito Importantes” pelos operadores foram: a não inclusão de iniciativas de gestão do conhecimento nas metas da organização (76,5%), a inexistência de uma cultura baseada na gestão do conhecimento (76,5%) e a falta de

estruturas organizacionais formais na partilha de conhecimento (52,9%). O obstáculo menos valorizado foi a eventual inibição decorrente da complexidade da estrutura organizacional do operador (5,9%). Também nestes casos os obstáculos se revelaram independentes em relação a todas as características de base dos operadores de transporte aéreo, não tendo sido identificadas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados.

As nossas últimas referências, no âmbito das conclusões obtidas na investigação empírica, referem-se ao estudo dos casos TAP Portugal e White Airways. Os resultados convergem com os resultados alcançados na informação agregada. Porém, consideramos serem dois operadores que, apesar de diferenciados nos mais diversos aspectos, apresentam uma visão proactiva perante a volatilidade da economia em geral, mas também perante as necessidades impostas e decorrentes de vários fenómenos que dominam o transporte aéreo: a liberalização do mercado europeu, o projecto de céu único, as estratégias de baixo custo de alguns operadores, as maiores exigências e imposições regulamentares que se vislumbram, as mudanças nos comportamentos e as crescentes necessidades dos passageiros ou organizações. Todos estes factores reclamam, por parte dos responsáveis, novas atitudes e maior aprendizagem, provavelmente uma maior e melhor gestão do conhecimento.

Por último, deve atender-se que toda a investigação é condicionada por um conjunto de factores que, em cada momento, levam o investigador a tomar opções, pelo que essa investigação apresenta sempre **limitações**. Decorrente dessas opções, o estudo assume contornos e características que o diferenciam. Sintetizamos de seguida os principais factores que condicionaram o nosso trabalho e que por esse motivo os referenciamos como limitações. O primeiro surge associado à subjectividade intrínseca às metodologias qualitativas de investigação. Não podemos ignorar que num processo de entrevista, lidamos com a subjectividade quer por parte do entrevistador quer por parte do entrevistado. Ainda que tenhamos enveredado por entrevistas directivas ou estruturadas, nunca é possível eliminar a subjectividade inerente à condição humana. Por outro lado, a volatilidade dos sectores, dos cargos e dos indivíduos que os ocupam conduzem, na generalidade dos casos, a novos e diferentes entendimentos sobre uma mesma realidade. O período e o tipo de investigação não foram compatíveis com a implementação de uma metodologia de entrevistas repetidas no

tempo. Queremos sublinhar que esta investigação, tal como a maioria das investigações desta natureza, têm o seu enquadramento e validade num tempo e num espaço determinados, mais acentuadamente em domínios altamente voláteis e assimétricos.

Outra limitação está associada à dimensão da população e da amostra, bem como à forte assimetria verificada nas características das diversas unidades estatísticas. O sector da aviação civil, por múltiplos factores, é volátil, o que se traduz nas mais diversas estratégias de aquisição, fusão, insolvência, suspensão de licenças, entre outras. A repetição do estudo, num tempo e espaço distintos, determinariam certamente diferentes evidências que contribuiriam de igual forma para um maior e melhor conhecimento da realidade em análise.

Um projecto de investigação é um processo que teve um início, mas para o qual não será possível vislumbrar um fim, daí a **sistematização das futuras linhas de desenvolvimento**. Corroboramos inteiramente do que foi expresso por Barañano, (2004:145), quando, metaforicamente, associa uma investigação a uma escalada e, uma vez chegados ao topo da montanha, logo se vislumbra montanhas de maior altitude que talvez mereçam ser escaladas. Sintetizamos de seguida futuras linhas de investigação que poderão contribuir para um maior e melhor conhecimento da actividade de transporte aéreo em Portugal.

Uma dessas linhas de investigação surge associada à repetição do estudo num horizonte temporal distinto. A diferente composição da população em estudo e dos indivíduos participantes, poderão conduzir a diferentes entendimentos sobre as questões de investigação em análise. Outra proposta de desenvolvimento futuro, surge no âmbito da identificação do reconhecimento e mensuração dos intangíveis após a entrada em vigor das NCRF incluídas no actual projecto de SNC da CNC.

Ainda que representem realidades distintas, o alargamento da população aos operadores de trabalho aéreo e de assistência em escala poderá constituir igualmente uma opção. Apontamos ainda as seguintes linhas de investigação: alargamento da população alvo aos operadores pertencentes a um espaço mais alargado (*v.g.*, União Europeia), análise do entendimento sobre a importância dos intangíveis e regras de

reconhecimento e mensuração em operadores de transporte aéreo, que seguem fundamentalmente estratégias de baixo custo, (companhias “*Low Cost*”), aprofundamento das dimensões da cultura organizacional que parecem constituir o principal obstáculo à implementação e consolidação de uma gestão baseada no conhecimento.

As propostas anteriormente apresentadas representam apenas possíveis linhas de investigação futura. A sua exequibilidade dependerá certamente de inúmeros factores que não é possível no momento prever. São apenas montanhas, no contexto metafórico de Barañano (2004), que ainda vislumbramos de longe.

Finalmente, sublinhamos que a actividade do transporte aéreo é, uma das mais sensíveis quer no mediatismo que proporciona, quer na sua função social de contribuir para uma maior aproximação entre os povos tal como preconizado na convenção internacional da aviação civil assinada em 1944 em Chicago. É inquestionável o seu papel no comércio internacional e no quebrar de barreiras que outrora provocavam isolamento e fracos padrões de desenvolvimento. Como em qualquer actividade, os objectivos e os impulsionadores do valor são diversos, nem sempre identificáveis nem mensuráveis, residem na sombra e na essência desse valor. Mas, estamos convictos de que é preciso projectá-los e monitorizá-los, para que possamos compreender a forma como as organizações em geral e os operadores de transporte aéreo em particular cumprem a sua missão.

Por analogia com o pensamento de Stewart (1997), a temática dos intangíveis ainda representa um imenso oceano inexplorado, talvez sem nunca se alcançar terra à vista. Ainda não existem sólidos sinais de convergência entre os sistemas contabilísticos, sistemas económicos, sectores de actividade, organizações, grupos ou indivíduos. Mas, a transformação dinâmica do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995), acontece, ainda que silenciosa, a cada segundo da existência humana.

BIBLIOGRAFIA CITADA

- AAKER, David A. (2004). *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, differentiation, Energy, Leverage and Clarity*, New York: Free Press.
- AAKER, David A. (2002). *Building Strong Brands*, New York: Free Press
- AAKER, David A. (1991). *Managing Brand Equity*, New York: Free Press.
- ABBAGNANO, Nicola (1982). *Dicionário de Filosofia*, 2ª Edição em Português, São Paulo: Editora Metre Jou.
- ABOODY, David e LEV, Baruch (2003). "Information asymmetry, R&D, and Insider Gains", in John Hand and Baruch Lev (Eds.) *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*. New York: Oxford University Press, p.: 366-386.
- ABDELSALAM, O. H.; BRYANT, M. S. e STREET, D. L. (2007). "An Examination of the Comprehensiveness of Corporate Internet Reporting Provided by London-Listed Companies", *Journal of International Accounting Research*, Vol. 6, nº 2, p.:1-33.
- AGOR, W. H. (1997). "The Measurement, Use, and Development of Intellectual Capital to Increase Public Sector Productivity", *Public Personnel Management*, Vol. 26, nº 2, Summer, p.:175-186.
- ANDERSON, E. (1985). "The salesperson as outside agent of employee: A transaction cost analysis", *Marketing Science*, 4, p.: 234-254.
- ANDRIESEN, D. (2004). *Making Sense of Intellectual Capital – Designing a Method for the Valuation of Intangibles*, Oxford: Elsevier.
- ANDRIESEN, D. e TISSEN, René (2000). *Weightless Wealth: Find your real value in a future of intangible assets*, London: Prentice Hall.
- ALAVI, Maryam e LEIDNER, Dorothy E. (2001). "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25, nº 1, March, p.: 107-136.
- ALAVI, Maryam e LEIDNER, Dorothy E. (1999). "Knowledge Management Systems: Emerging Views and Practices from the Field", in *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on systems Sciences*, p.: 1-11.
- ALVESSON, M. (1991). "Corporate culture and corporatism at the company level: A case study", *Economic and Industrial Democracy*, 12, p.: 347-367.
- ARCHEL DOMENCH, Pablo (2000). "A Propósito del fondo de Comercio: una propuesta para su Ubicación en el Balance de Situación", *Actualidad Financiera*, Año V, 3^{er} Trimestre, p.: 17-26.

- ARCHEL DOMENCH, Pablo; ROBLEDA CABEZAS, H. e SANTAMARÍA AQUILUÉ, R. (1995). "Una Aproximación Empírica al Estudio de las Eliminaciones en las Cuentas Consolidadas", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXIV, nº 82, Enero-Marzo, p.: 59-79.
- ARNOLD, J.; EGGINTON, D.; KIRKAM, L.; MACVE, R. e PEASNELL, K. (1992). *Goodwill and Other Intangibles: Theoretical Considerations and Policy Issues*, London: The Research Board.
- ARROW, K. (1971). *Essays in the theory of risk bearing*, Chicago: Markham.
- ARTHUR, Jeffrey B. e AIMAN-SMITH, Lynda (2001). "Gainsharing and Organizational Learning: an analysis of employee suggestions over time", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, nº 4, p.: 737-754.
- AULAKH, P. S. (2001). "Compensation Structures in International Licencing Agreements: An Agency Theory Perspective", in Farok J. Contractor (Ed.) *Valuation of Intangible Assets in Global Operations*, London: Quorum Books, p.: 64-88.
- BANERJEE, Askok (2003). "Real Option Valuation of a Pharmaceutical Company", *Vikalpa*, Vol. 28, nº 2, April, p.: 61-73.
- BARAÑANO, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de Apoio à realização de trabalhos de investigação*, Lisboa: Edições Sílabo.
- BARNES, J. W. (1994). *Statistical Analysis for Engineers and Scientists: A Computer Based Approach*, New York: McGraw-Hill.
- BARNEY, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, p.: 99-120.
- BARNEY, J. e OUCHI, W (Editors) (1986). *Organizational economics*, San Francisco: Jossey-Bass.
- BARTH, Mary E; CLEMENT, Michael B. e FOSTER, G. (2003). "Brand Values and Capital Market Valuation", in John Hand and Baruch Lev (Eds.) *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*. New York: Oxford University Press, p.: 124-184.
- BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S. (1995). "Changing the Role of Top Management Beyond Systems to People", *Harvard Business Review*, May-June, p.: 132-142.
- BASU, A.; Lal, R.; SRINIVASAN, V. e STAELIN, R. (1985). "Sales force compensation plans: An agency theoretic perspective", *Marketing Science*, 4, p.: 267-291.
- BATESON, G. (1973). *Steps to an Ecology of Mind*, London: Paladin.

- BERRY, John (2004). *Tangible Strategies for Intangible Assets: How to manage and Measure Your Company's Brand, Patents, Intellectual Property, and other Sources of Value*, New York: McGraw-Hill.
- BLACK, S. E. e LYNCH, L. (2001). "How to Compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity", *The Review of Economics and Statistics*, 83 (3), p.: 434-445.
- BLACKETT, Tom (1993). "Brand and trademark valuation – What's happening now?", *Marketing Intelligence & Planning*, 11(11), p.: 28-30.
- BLACKLER, F. (1995). "knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation", *Organization Studies*, Vol. 16, n° 6, p.: 1021-1046.
- BLAIR, Margaret e WALLMAN, Steven (2003). "The Growing Intangibles Reporting Discrepancy", in John Hand and Baruch Lev (Eds.) *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*. New York: Oxford University Press, p.: 451-468.
- BLOOM, M. e MILLOVICH, G. (1998). "Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, n° 3, p.: 281-297.
- BOISOT, M H. (1995). *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*, London UK: Routledge.
- BOONE, Jeff P. e RAMAN, K. K. (2003). "Off-Balance Sheet R&D Assets and Market Liquidity", in John Hand and Baruch Lev (Eds.) *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*. New York: Oxford University Press, p.: 335-365.
- BONTIS, N. (2002). "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field". In Bontis, N. (Ed.) *World Congress on Intellectual capital readings*. Boston: Butterworth Heinemann, p.: 621-642.
- BONTIS, N. (2001). "Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital". *International Journal of Management Review*, 3(1), p.: 41-60.
- BONTIS, N. (1999). "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field". *International Journal of Technology Management*, 18(5/6/778), p.: 433-462.
- BONTIS, N. (1998). "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models". *Management Decision*, 36(2), p.: 63-76.
- BONTIS, N. (1996). "There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically". *Business Quarterly*, 60(4), p.: 40-47.

- BONTIS, N.; DRAGONETTI, N. C.; JACOBSEN, K. e ROOS, G. (1999). "The knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage intangible Resources". *European Management Journal*, Vol. 17, nº 14, p.: 391-402.
- BONTIS, N.; KNOW, W. C. e RICHARDSON, S. (2000). "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries". *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), p.: 85-100.
- BORGES, A.; RODRIGUES, J. A.; RODRIGUES, J. M. e RODRIGUES, R. (2007). *As Novas Demonstrações Financeiras de acordo com as Normas Internacionais de Contabilidade*, 2ª Edição, Lisboa: Áreas Editora.
- BORGES, A.; RODRIGUES, A. e MORGADO, J. (2002). *Contabilidade e Finanças para a Gestão*, Lisboa: Overgest.
- BOUNFOUR, A. (2002). *How to measure Intellectual Capital's dynamic value: the IC-dVAL approach*. Presented at the 5th World Congress on Intellectual Capital, MacMaster University, Hamilton, Ontario, Canada.
- BOURDIEU, P. (1986). "The forms of capital", In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, pp. 241-258, New York: Greenwood.
- BOWMAN, Edward H. e MOSKOWITZ, Gary T. (2001). "Real Options and Strategic Decision Making", *Organization Science*, Vol. 12, nº 6, November-December, p.: 772-777.
- BRAGG, S. M. (2005). *Accounting Best Practices*, Fourth Edition, New Jersey: John Wiley & Sons.
- BROOK, Robert H. (1986). "The RAND/UCLA Appropriateness Method", *Quality and Appropriateness of Care*, Rand/RP-395, reimpresso 1988, p.: 59-65.
- BROCKINGTON, R. (1996). *Accounting for Intangible Assets: A New Perspective on the True and Fair View*, Cambridge: Pearson Education.
- BROOKING, Annie (1996). *Intellectual Capital: Core Asset for the Third millennium Enterprise*, London: International Thomson Business Press.
- BRYNJOLFSSON, Erik.; HITT, Lorin. M. e YANG, Shinkyu (2002). "Intangible Assets: computers and Organizational Capital", *Brookings Papers on Economic Activity*, 1, p.: 137-198.
- BRYNJOLFSSON, Erik. e HITT, Lorin. M. (2000). "Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, nº 4, Fall, p.: 23-48.

- BRUNER, G. C. e HENSEL, P. J. (1996). *Marketing Scales Handbook – a compilation of multi-item measures*, New York: AMA.
- BURNS, N. e GROVE, S. K. (1993). *The practice of nursing research: conduct, critique and utilization*, 2nd Edition, Philadelphia: W. B. Saunders Company.
- BUSACCA, G. A. e MACCARRONE, P. (2007). “IFRSs and accounting for intangible assets: the Telecom Itália case”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, nº 2, p.: 306-328.
- CAIADO, A. C. P. (1997). *Contabilidade de Gestão*, Lisboa: Vislis Editores.
- CAIRNS, David (1995). *A Guide to Applying International Accounting Standards*, London, Accountancy books – The Institute’s Publisher, The Institute of Chartered Accounts in England & Wales, Central Milton Keynes.
- CALDEIRA, P. Z. (2008). *Regras e Concepção para a Escrita Científica*, Lisboa: Editora Climepsi.
- CANADAS, Natália M. P. R. (2003). “Um Modelo Dual de análise, Avaliação e Relato do Valor Intangível”, Dissertação de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Setembro.
- CAÑIBANO, L.; GÁRCIA-AYUSO COVARSI, M.; e SÁNCHEZ, M. P. (1999). *The value relevance and management implications of intangibles: a literature review*. Presented at the OECD symposium measuring and reporting intellectual capital; experiences, issues and prospects. *Amsterdam*.
- CAÑIBANO, L.; AYUSO COVARSI, M.G.; SÁNCHEZ, M. P.; CHAMINADE, C.; OLEA, M. e ESCOBAR, C. M. (1999). “Medicion de Intangibles. Discussion de los Indicadores. Estudio de un Caso Español”, *X Congreso de la Asociacion Española de Contabilidad y Admnsitracion de Empresas (AECA)*, Zaragoza, Septiembre, p.: 1-14.
- CAÑIBANO, L. e SÁNCHEZ, M. P. (1997). “La Valoracion de los Intangibles. Estudios de Innovacion vs Información Contable-financiera”. IX congreso de la Asociacion Española de Contabilidad y Administracion de Empresas (AECA), Salamanca, Septiembre, p.: 287-308..
- CANNING, John B. (1929). *The Economics of Accountancy – A Critical Analysis of Accounting Theory*, New York: the Ronald Press Company.
- CAVALLER, V. e NAMSI, M. (2008). “Factors Study associated with the creation, capture and preservation od the value of intangible assets: a needed approach to debate on management of technological innovation”, in *Proceddings of the 5th*

- International conference on Intellectual Capital and Knowledge Management*, Edited by Academic Conferences International, p.: 567-576.
- CHAN, Louis K. C. ; LAKONISHOK, Josef e SOUGIANNIS, T. (2003). "The Stock Market Valuation of Research and Development Expenditures", in John Hand and Baruch Lev (Eds.) *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*. New York: Oxford University Press, p.: 387-414.
- CHANDLER, A. (1962). *Strategy and structure*, New York: Doubleday.
- CHANG, Jow-Ran; HUNG, Mao-Wei e TSAI, Feng-Tse (2005). "Valuation of intellectual property: a real option approach", *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), p.: 339-356.
- CHATZKEL, J. (2002). "A conversation with Goran Roos", *Journal Of Intellectual Capital*, Vol. 3, nº 2, p.: 97-113.
- CHENG, Qiang (2005). "What Determines Residual Income?", *The Accounting Review*, Vol. 80, nº1, p.: 85-112.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Edição Compacta, 2ª Edição revista e actualizada, 6ª Tiragem, Rio de Janeiro: Campus Editora.
- CHIRANJEEV, K. e LEUTHESSER, L. (2001). "Brand Equity: capitalizing on Intellectual Capital", *Ivey Business Journal*, March-April, p.: 74-81.
- CHINN, P. L. e KRAMER, M. K. (1991). *Theory and nursing: A systematic approach*, 3rd Edition, St. Louis: Mosby-year Book.
- CHOO, C. W. (1996). "The Knowing Organizations: How Organizations Use Information to construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions", *International Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, nº 5, p.: 329-338.
- CHOO, C. W.; DETLOR, B. e TURNBULL, D. (2000). *Web Work: Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- CNC – Comissão de Normalização Contabilística (2007). *Projecto de SNC – Sistema de Normalização Contabilística*, disponível em <http://www.cnc.pt>. (acedido em Agosto 2008).
- CNC – Comissão de Normalização Contabilística (1996). *Directriz Contabilística N.º18 – Objectivos das demonstrações financeiras e princípios contabilísticos geralmente aceites*.
- CNC – Comissão de Normalização Contabilística (1993a). *Directriz Contabilística N.º12 – Conceito contabilístico de trespasse*.

- CNC – Comissão de Normalização Contabilística (1993b). *Directriz Contabilística N.º13 – Conceito de justo valor*.
- CNC – Comissão de Normalização Contabilística (1992). *Directriz Contabilística N.º7 – Contabilização das Despesas de Investigação e Desenvolvimento*.
- CNC – Comissão de Normalização Contabilística (1991). *Directriz Contabilística N.º1 – Tratamento Contabilístico de concentrações de Actividades Empresariais*.
- CNC – Comissão de Normalização Contabilística (1989). *Plano Oficial de Contabilidade*, CD-ROM da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas.
- COHEN, Jeffrey A. (2005). *Intangible Assets: Valuation and Economic Benefit*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- COHEN, W. M. e LEVINTHAL, D. A. (1990). “Absorptive capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35, March, p.: 128-152.
- COLLEY, J. Ron e VOLKAN, Ara G. (1988). “Accounting for Goodwill”, in ZEFF, Stephen A. e Dharan, Bala G. (1994), *Readings and Notes on Financial Accounting – Issues and Controversies*, EUA, 4th Edition, McGraw-Hill International Editions, p.: 322-333.
- COLLINS, H. (1993). “The Structure of Knowledge”, *Social Research*, Vol.60, p.: 95-116.
- COPELAND, T.; KOLLER, T. e MURRIN, J. (2000). *Avaliação de Empresas “Valuation”*, São Paulo: Makron Books.
- CONTRACTOR, F. J. (2001). *Valuation of Intangible Assets in Global Operations*, London: Quorum Books.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W. E WHITE, R. E. (1999). “An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution”, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, nº 3, p.: 522-537.
- DANCY, J. (1985). *Introduction to Contemporary Epistemology*, New York: Bail Blackwell.
- DAS, Somnath; SEN, Pradyot K. e SENGUPTA, Sanjit (1998). “Impact of strategic alliances on firms valuation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, nº 1, p.: 27-41.
- DAUM, JUERGEN H. (2003). *Intangible Assets and Value Creation*, Chichester/England: John Wiley & Sons.
- DAVENPORT, T. H. (1997). *Information Ecology*, New York: Oxford University Press.
- DAVENPORT, T. H. (1993). *Innovation*, London: Harper Collins.

- DAVENPORT, Thomas e PRUSAK, Laurence (1998). *Working Knowledge – How Organizations Manage What they Know*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- DAVISON, J. (2008). “Rhetoric, repetition, and the “dot.com” era: words, pictures, intangibles”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21, nº 6, Bradford, p.:791-797.
- DE GEUS, A. (1997). “The Living Company”, *Harvard Business Review*, March – April, p.: 51-59.
- DECHOW, P. M.; HUTTON, A.P. e SLOAN, R. G. (1999). “An empirical assessment of the residual income valuation model”, *Journal of Accounting and Economics*, 26, p.: 1-34.
- DEMSKI, J. (1980). “A simple case of indeterminate financial reporting”, working paper, Stanford University.
- DEMSKI, J. e FELTHAM, G. (1978). “Economic incentives in budgetary control systems”, *Accounting Review*, 53, p. 336-359.
- DESCARTES, René (1977). *Discurso do Método*, Mem Martins: Publicações Europa - América.
- DHAR, V. e STEIN, R. (1997). *Seven Methods for Transforming Corporate Data into Business Intelligence*, New Jersey: Prentice Hall.
- DOSTOIÉVSKI, F. (2001). *Crime e Castigo*, Lisboa: Editorial Presença.
- DRETSKE, Fred I. (1983). *Knowledge & the Flow of Information*, Cambridge, MA: the MIT Press.
- DRUCKER, Peter (1999). “Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge”, *California Management Review*, Vol. 41, nº 2, Winter, p.: 79-94.
- DRUCKER, Peter (1993). *Post-Capitalist Society*, New York, NY: Harper Collins.
- DZINKOWSHI, Ramona (2000). “The measurement and management of intellectual capital”, *Management Accounting*, February, p.: 32-36.
- ECCLES, R. (1985). “Transfer pricing as a problem of agency”, in J. Pratts and R. Zeckhauser (Ed.), *Principles and agents: The structure of business* (p.: 151-186), Boston: Harvard Business School Press.
- EDVINSSON, Leif e MALONE, Michael (1997). *Intellectual Capital: the proven way to establish your company’s real value by measuring its hidden brainpower*, London: Judy Piatkus.
- EDVINSSON, Leif e SULLIVAN, Patrick (1996). “Developing a Model for Managing Intellectual Capital”, *European Management Journal*, Vol. 14, nº 4, p.: 356-364.

- EISENHARDT, Kathleen M. (1989). "Agency theory: an assessment and review", *Academy of Management Review*, Vol.14, nº 1, p.: 57-74.
- EISENHARDT, Kathleen M. (1988). "Agency and institutional explanations of compensations in retail sales", *Academy of Management Journal*, 31, p.: 488-511.
- EISENHARDT, Kathleen M. (1985). "Control: Organizational and economic approaches", *Management Science*, 31, p.: 134-149.
- EL SAWY, O. A.; GOMES, G. M. e GONZALEZ, M. V. (1996). "Preserving Institutional Memory: The Management of History as an organization Resource", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 37, p.: 118-122.
- ELIAS, Stephen (1996). *Patent, Copyright, and Trademark: a Desk Reference to Intellectual Property Law*, Bekerley, CA: Nolo Press.
- EPSTEIN, Barry J. e MIRZA, Abbas Ali (2005). *IFRS – Interpretation and Application of International Accounting and Financial Reporting Standards*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- ERICKSON, S. e ROTHBERG, H. (2008). "Knowledge Asset Potential vs. Vulnerability: Balancing Risks", in *Proceedings of the 5th International conference on Intellectual Capital and Knowledge Management*, Edited by Academic Conferences International, p.: 167-172.
- ERLICH, J. N. (2001). "Licencing Government-Owned Inventions and Establishing Royalty payments Thereon", in Farok J. Contractor (Ed.) *Valuation of Intangible Assets in Global Operations*, London: Quorum Books, p.: 89-100.
- ESPINA, Maritza I. (2003). *To Renew or Not to Renew ...: An Empirical Study of Patent Valuation and maintenance by the U.S. Pharmaceutical Industry*, Dissertation of Doctor of Philosophy, Ann Arbor: UMI.
- ESTRELA, E.; SOARES, M. A. E LEITÃO, M. J. (2006). *Saber Escrever uma Tese e Outros Textos*, Lisboa: Dom Quixote.
- EVANS, M. H. (1999). Creating value through financial management, available at: <http://www.exinfm.com/training/pdf/files/course08.pdf>.
- FAHEY, L. e PRUSAK, L. (1998). "The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management", *California Management Review*, Vol. 40, nº 3, p.: 265-276.
- FALK, Haim e GORDON, L.A. (1977). "Imperfect Markets and the Nature of the Goodwill", *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 4, nº 4, Winter, p.: 443-462.
- FAMA, E. (1980). "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, Vol. 88, p.: 288-307.

- FASB – FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (2006). Statement of Financial Accounting Standards N.º157 – *Fair Value Measurements*, available at www.fasb.org, (acedido em Julho 2008).
- FASB – FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (2001). Statement of Financial Accounting Standards N.º141 – *Business Combinations*, available at www.fasb.org, (acedido em Julho 2008).
- FELTHAM, G. A. e OHLSON, J. A. (1996). “Uncertainty resolution and the theory of depreciation measurement”, *Journal of Accounting Research*, 34, p.: 209-234.
- FELTHAM, G. A. e OHLSON, J. A. (1995). “Valuation and Clean Surplus Accounting for Operating and Financial Activities”, *Contemporary Accounting Research*, Spring, p.: 689-731.
- FERREIRA, R. F. (2007). “A Contabilidade não dá o valor da empresa”, *Revista TOC*, Ano VIII, Maio, nº 86, p.: 41.
- FERREIRA, Leonor; ISIDRO, Helena e ALVES, Paulo (2001). “The role of research and development (R&D) capitalisation: the case of Portuguese listed companies”, disponível em <http://iscte.pt/~hoio/Papers/RDCapitalisation.pdf>, (acedido em Outubro 2008).
- FISHMAN, S. (1997). *The Copyright Handbook – How to protect & Use Written Works*, 4th Edition, Bekerley, CA: Nolo Press.
- FONSECA, M.; FERNANDES, L.; PRUDÊNCIA, R; JEREMIAS, M. e SILVA, F. (2004). “O alargamento do universo das empresas com participação em actividades de I&D (1995-2001) Parte I – Evolução das actividades de I&D das empresas entre 1995 e 2001, disponível em <http://www.oces.mctes.pt>, (acedido em Janeiro de 2008).
- FONTRODONA, Joan e SISON, Alejo J. G. (2006). “The Nature of the Firm, Agency Theory and Shareholder Theory: A Critique from Philosophical Anthropology”, *Journal of Business Ethics*, 66, p.: 33-42.
- FORTIN, Marie-Fabienne (1996). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*, Loures: Décarie Éditeur.
- GAYNOR, Mark e BRADNER, Scott (2001). “Using Real Options to Value Modularity in Standards”, *knowledge, Technology, & Policy*, Summer, Vol.14, N.º2, p.: 41-66.
- GALBRAITH, J. (1973). *Designing Complex Organizations*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- GHOSHAL, S. e MORAN, P. (1996). “Bad for practice: a critique of the transaction cost theory”, *Academy of Management Review*, 21, p.: 13-47.

- GIGERENZER, Gerd (2002). *Calcular o Risco: Aprender a lidar com a incerteza*, Lisboa: Gradiva.
- GOBELI, D. H.; MISHRA, C. S.; e KOENIG, H. F. (2001). "Strategic Value of Technology and Brand Equity for Multinational Firms", in Farok J. Contractor (Ed.) *Valuation of Intangible Assets in Global Operations*, London: Quorum Books, p.: 321-333.
- GOMES, P.; SERRA, s. e FERREIRA, E. (2006). "Activos Intangíveis: o grau de adaptação das empresas cotadas na Euronext relativamente à IAS 38", *Contabilidade e Gestão*, nº 2, Março, CTOC, p.: 11-50.
- GOMEZ-MEJIA, L; WISEMAN, Robert M. e DYKES, B. J. (2005). "Agency Problems in Diverse Contexts: A Global Perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 42, nº 7, p.: 1507-1517.
- GRASENICK, K. e LOW, J. (2004). "Shaken, not stirred: Defining and connecting indicators for the measurement and valuation of intangibles", *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), p.: 268-281.
- GRECO, JoAnn (1999). "Knowledge is power", *The Journal of Business Strategy*, March/April, Vol. 20, nº 2, p.: 18-22.
- GREEN, ANNIE e RYAN, JULIE J. C. H. (2005). "A framework of intangible valuation areas (FIVA): Aligning business strategy and intangible assets", *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), p.: 43-52.
- GREENE, W. H. (2003). *Econometric Analysis*, Fifth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- GREUNING, Hennie Van (2005). *International Financial Reporting Standards: A Practical Guide*, Washington: The World Bank.
- GRIGGS, L. L. (2008). "The Advisory Committee on Improvements to Financial Reporting", *Insights*, Vol. 22, nº 9, September, p.: 17-25.
- GU, F. e LEV, Baruch (2002). "*Intangible assets: measurement, drivers, drivers, usefulness*", available at <http://www.stern.nyu.edu/~blev/>, (acedido em Outubro 2007).
- GUERREIRO, Marta A. S. (2006). "Impacto da adopção das International Financial Reporting Standards: factores explicativos do nível de informação divulgada pelas empresas portuguesas cotadas", *Contabilidade e Gestão*, nº 3, Setembro, CTOC, p.: 7-32.
- HAIDT, Janathan (2006). *A Conquista da Felicidade – os contributos da sabedoria antiga e da ciência moderna*, Lisboa: Sinais de Fogo.

- HALL, Robert (2000). "E-Capital: The Link between the Stock Market and the Labour Market in the 1990s." Working Paper, Stanford University, Hoover Institution.
- HALL, Richard (1992). "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, Vol.13, p.: 135-144.
- HALLIS, M. (1985). *Invitation to Philosophy*, Oxford: Basil Balckwell.
- HAMEL, G. (2000). *Liderando a Revolução*, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- HAMEL, G. (1994). "The concept of core competence", in Hamel, G. and Heene, A. (Eds.), *Competence-based competition*, New York: John Wiley & Sons.
- HAND, J. e LEV, B. (2003). *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*, New York: Oxford University Press.
- HANNES, K. e FJELDSTAD (2000). "Linking Intangible Resources and Competition", *European Management Journal*, Vol. 18, nº 1, February, p.: 52-62.
- HANSEN, Don R. e MOWEN, Maryanne M. (2001). *Gestão de Custos: Contabilidade e Controle*, Tradução da 3ª ed. Norte-americana, São Paulo: Thomson Learning.
- HARRIS, M. e RAVIV, A. (1979). "Optimal incentive contracts with imperfect information", *Journal of Economic Theory*, 20, p.: 231-259.
- HAUSER, J. R. e KATZ, G. M. (1998). "Metrics: you are what you measure!", *European Management Journal*, Vol.16, nº 5, p.: 517-528.
- HAYEK, F. A. (1945). "The use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, 35, nº 4, p.: 519-530.
- HEDBERG, B. L. (1981). "How organizations learn and unlearn", In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.) *Handbook of organizational design*, Vol. 1, New York: Oxford University Press, p.: 3-27.
- HENDRIKSEN, Eldon S. e BREDÁ, Michael F. Van (1992). *Accounting Theory*, 9th Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- HENDRIKSEN, Eldon S. (1974). *Teoria de la Contabilidad*, Barcelona, Union Tipografica Editorial Hispano-Americana.
- HENNING, S. L. (1994). "Accounting for Goodwill: Current Practices, Variation in Source and Components, and Market Valuation", Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, Graduate School of the University of Wisconsin – Madison.
- HIGGINS, Robert C. (2007). *Analysis for Financial Management*, Eight Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- HILL, Manuela M. e HILL, Andrew (2008). *Investigação por Questionário*, 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

- HIRSCH, P. e FRIEDMAN, R. (1986). "Collaboration or paradigm shift? Economic vs. behavioural thinking about policy?", *In* J. Pearce ad R. Robinson (Eds.), *Best papers proceedings* (pp. 31-35), Chicago: Academy of Management.
- HOSPERS, J. (1967). *An Introduction to Philosophical Analysis*, 2nd Edition, London: Routledge & Kegan Paul.
- HITT, Lorin H. e BRYNJOLFSSON (1997). "Information Technology and Internal firm organization: An Exploratory Analysis", *Journal of Management Information systems*, Vol. 14, n° 2, p.: 81-101.
- HUANG, K. T. (1998). "Capitalizing on intellectual assets", *IBM System's Journal*, Vol. 37, n° 4, p.: 570-583.
- HUGHES, Huygh P. (1982). *Goodwill in Accounting: A History of the Issues and Problems*, Atlanta, Business Publishing Division College of Business Administration Georgia State University, Research Monograph n.º80.
- IASB – International Accounting Standards Board (2004a). *International Financial Reporting Standard 3 – Business Combinations*.
- IASB – International Accounting Standards Board (2004b). *International Accounting Standard 36 – Impairment of Assets*, revised.
- IASB – International Accounting Standards Board (2004c). IAS 38 Intangible Assets, available at: <http://www.iasb.org.uk>, (acedido em Setembro 2008).
- IASC – International Accounting Standards Committee (2001). *International Accounting Standards 20 – Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance*, revised.
- IASC – International Accounting Standards Committee (1999). *International Accounting Standards 1999*, London: IASC.
- IBEC – International Business Efficiency Consulting (2003). *Intellectual capital: efficiency in Croatian Economy*, London: IBEC.
- ICAO – International Civil Aviation Organization (2006). *Convention on International Civil Aviation*, Ninth Edition, Doc. 7300/9.
- ICAO – International Civil Aviation Organization (2004). *Manual on the Regulation of International Air Transport*, Second Edition, Doc. 9626.
- ICAO – International Civil Aviation Organization (1997). *Manual on Air Navigation Services Economics*, Third Edition, Doc. 9161/3.
- IFAC – The International Federation of Accountants (1998). *Measurement and Management of Intellectual Capital*, IFAC.

- INAC – Instituto Nacional de Aviação Civil (2008a). “Certificação de operadores de trabalho aéreo”, disponível em <http://www.inac.pt>, (acedido em Junho 2008).
- INAC – Instituto Nacional de Aviação Civil (2008b). “Serviços de Assistência em Escala”, disponível em <http://www.inac.pt>, (acedido em Junho 2008).
- INAC – Instituto Nacional de Aviação Civil (2008c). “Licenciamento da actividade de assistência em escala”, disponível em <http://www.inac.pt>, (acedido em Junho 2008).
- INAC – Instituto Nacional de Aviação Civil (2007). “Compilação de legislação do Sector da Aviação”, Edição electrónica, não editado, Centro de Documentação e Informação do INAC.
- INAC – Instituto Nacional de Aviação Civil (2005). “Organização da Aeronáutica Civil Nacional: Etapas da Aviação civil em Portugal”, Centro de Documentação e Informação do INAC.
- INKPEN, A. e DIKUR, I. (1998). “Knowledge Management Processes and International Joint Ventures”, *Organization Science*, Vol. 9, nº 4, p.: 454-468.
- INKPEN, A. C. e MADHOK, A. (2001). “The Valuation of Alliance Knowledge”, in Farok J. Contractor (Ed.) *Valuation of Intangible Assets in Global Operations*, London: Quorum Books, p.: 49-63.
- INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial (2008). “Marcas, patentes, design”, disponível em <http://www.inpi.pt>, (acedido em Outubro 2008).
- JÄÄSKELÄINEN, A. e LÖNNQVIST, A. (2008). “Public Service productivity: How to Capture the Intangibles Elements”, in *Proceedings of the 5th International conference on Intellectual Capital and Knowledge Management*, Edited by Academic Conferences International, p.: 233-240.
- JACOBSEN, Kristine; HOFMAN-BANG, Peder e NORDBY JR, Reidar (2005). “The IC Rating™ model by Intellectual Capital Sweden”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, Nº 4, p.: 570-587.
- JASSIN, Lloyd J. e SCHECHTER, S. C. (1998). *The Copyright Permission and Libel Handbook*, New York: John Wiley & Sons.
- JENSEN, M. (1983). “Organization theory and methodology”, *Accounting Review*, Vol. 56, p.: 319-338.
- JENSEN, M. e MECKLING, W. (1976). “Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs, and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, p.: 305-360.
- JENSEN, M. e ROEBACK, R. (1983). “The market for corporate control: Empirical evidence”, *Journal of Financial Economics*, 11, p.: 5-50.

- JOHANSON, U.; EKLOV, G.; HOLMGREN, M. e MARTENSSON, M. (1999). *Human resource costing and accounting versus the balanced scorecard: a literature survey of experience with the concepts*. Working paper, Stockholm: Stockholm University, school of Business.
- JUNQUEIRO, Raúl (2002). *A Idade do Conhecimento*, Lisboa: Editorial Notícias.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, David P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, David P. (1992). "The balanced scorecard: measures that drive performance", in *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Boston: Harvard Business School Press, p.: 123-145.
- KAM, Vernon (1990). *Accounting theory*, 2nd Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- KEARNEY, G. (2005). "Deciding to implement XBRL: an examination of potential benefits", *Accountancy Ireland*, Vol. 37, nº 5, October, p.: 68-72.
- KERNAN, Karen (2008). "XBRL Around the World", *Journal of Accountancy*, Vol. 206, nº 4, October, p.: 62-68.
- KHOURY, S. (1998). "Valuing intellectual properties", in Sullivan, P. H. Ed.) *Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation*, New York: John Wiley & sons, p.: 335-356.
- KIESO, Donald E. e WEYGANDT, Jerry J. (1998). *Intermediate Accounting*, 9th Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- KIESO, Donald E. e WEYGANDT, Jerry J. (1992). *Intermediate Accounting*, 8th Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- KING, E. (2001). "Valuing an Assembled Workforce", in Farok J. Contractor (Ed.) *Valuation of Intangible Assets in Global Operations*, London: Quorum Books, p.: 264-279.
- KLAMECKI, Aude (2008). "Trademark Licensing in the European Union: Territorial Restrictions of the Free Movement of Goods and Services", *The Licensing Journal*, 28(3), March, p.: 13-18.
- KNIGHT, D. J. (1999). "Performance measures for Increasing Intellectual Capital", *Strategy & Leadership*, Vol. 29, nº 1, p.: 22-28.
- KOGUT, B. e ZANDER, U. (1996). "What Firms Do?" Coordination, identity and Learning", *Organization Science*, Vol. 7, n. °5, p.: 502-518.

- KOLLER, T.; GOEDHART e WESSELS, D. (2005). *Valuation: Measuring and managing the Value of Companies*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- KOSNIK, R. (1987). "Greenmail: A study in board performance in corporate governance", *Administrative Science Quarterly*, 32, p.: 163-185.
- KOZA, Mitchell e LEWIN, Arie (2000). "Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success", *European Management Journal*, Vol. 18, nº 2, April, p.: 146-151.
- KUJANSIVU, P. (2008). "Understanding why Organisations do not Apply IC Management Models", in *Proceedings of the 5th International conference on Intellectual Capital and Knowledge Management*, Edited by Academic Conferences International, p.: 249-256.
- KULIK, Brian W. (2005). "Agency Theory, Reasoning and Culture at Enron: In search of a Solution", *Journal of Business Ethics*, 59, p.: 347-360.
- LAMBERT, R. (1983). "Long-term contracts and moral hazard", *Best Journal of Economics*, 14, p.: 441-452.
- LANE, Peter J. e LUBATKIN, Michael (1998). "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", *Strategic Management Journal*, Vol.19, p.: 461-477.
- LAWRENCE, P. e LORSCH, J. (1967). *Organization and environment*, Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- LEISTNER, Mathias (2008). "Harmonization of Intellectual Property Law in Europe: The European Court of Justice's Trade mark Case law 2004-2007", *Common Market law Review*, 45, p.: 69-91.
- LEITÃO, P. (2006). "Divulgação de informação sobre as despesas de Investigação e Desenvolvimento: análise de algumas empresas cotadas em Portugal", *Contabilidade de Gestão*, n.º2, Março, CTOC, p.: 87-118.
- LEONARD, Dorothy (1998). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- LEV, Baruch (2003). "What Then Must We Do", in John Hand and Baruch Lev (Eds.) *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*. New York: Oxford University Press, p.: 511-524.
- LEV, Baruch (2001). *Intangibles: management, Measurement, and Reporting*, Washington: Brookings Institution Press.
- LEV, Baruch (1999). "Seeing is believing: a better approach to estimating knowledge capital", *CFO Magazine*, February, available at <http://www.stern.nyu.edu/~blev/>, (acedido em Novembro 2007).

- LEV, Baruch e SOUGIANNIS, T. (2003). "The Capitalization, amortization, and Value-relevance of R&D", in John Hand and Baruch Lev (Eds.) *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*. New York: Oxford University Press, p.: 123-152.
- LEV, Baruch e SOUGIANNIS, T. (1999). "Penetrating the book-to-market black box: the R&D effect", *Journal of Business Finance and Accounting*, 26, p.: 419-449.
- LEV, Baruch e SOUGIANNIS, T. (1996). "The capitalization, amortization, and value-relevance of R&D", *Journal of Accounting and Economics*, 21, p.: 107-138.
- LEV, Baruch e ZAROWIN, Paul (2003). "The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend Them", in John Hand and Baruch Lev (Eds.) *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*. New York: Oxford University Press, p.: 487-510.
- LEWIS, Eric E. e LIPPITT, Jeffrey W. (1999). "Valuing Intellectual Assets", *Journal of Legal Economics*, Spring/Summer, p.: 31-48.
- LEWIS, Alan e MACKENZIE (2000). "Morals, money, ethical investing and economic psychology", *Human Relations*, Vol. 53, nº 2, February, p.: 179-191.
- LOPES, Ilídio T. (2001). *A Criação de Valor na Economia Digital*, Dissertação de Mestrado em Estatística e Gestão de Informação, ISEGI, Universidade Nova de Lisboa.
- LOPES, Ilídio T.; RODRIGUES, Ana M. G. (2007a). "Intangible assets identification and valuation – a theoretical framework approach to the Portuguese Airlines companies", *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 5, Issue 2, p.: 193-202, available online at www.ejkm.com (ISSN 1479-4411), (acedido em Abril 2008).
- LOPES, Ilídio T.; RODRIGUES, Ana M. G. (2007b). "Specific Intangible Assets in the Portuguese Airlines companies – a theoretical framework approach for their identification and valuation", *The ICFAI Journal of Knowledge Management*, Vol. V, N. 5, Panjagutta, Hyderabad, India, September, ISSN 0972-9216, p.: 7-21.
- LOPES DE SÁ, A. (2008). "Normas internacionais e riscos sobre a expressão dos valores nas demonstrações financeiras", *Revista TOC*, Ano IX, N.º98, Maio, p.: 44-50.
- LUERMAN, T. (1998). "Investment opportunities as real options: getting started on the numbers", *Harvard Business Review*, July-August, p.: 51-67.
- LYNN, B. E. (2000). "Intellectual capital – Unearthing hidden value by managing intellectual assets", *Ivey Business Journal*, January-February, p.: 48-52.
- MAANEN, V. e SCHEIN, E. (1979). "Toward a Theory of Organization Socialization". *Research in Organizational Behaviour*, 1, p.: 1-37.

- MACCRIMMON, K. e WEHRUNG, D. (1986). *Tasking risks: The management of uncertainty*, New York: Free Press.
- MAITLAND, I. (1994). "The Morality of the Corporation: an Empirical or Normative Disagreement?", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, nº 4, p.: 445-458.
- MALHOTRA, N. R. (1996). *Marketing Research: an applied Orientation*, 2nd Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- MARCH, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How decisions happen?*, New York: The Free Press.
- MARCHAND, G. e BARSKY, N. P. (1997). "Invisible but valuable?: A framework for the measurement and management of intangible assets. Paper presented at 2nd World Congress on the Management of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, p.: 21-23.
- MARD, Michael J.; HITCHNER, James R. e HYDEN, Steven D. (2007). *Valuation for Financial Reporting – Fair Value measurements and Reporting, Intangible Assets, Goodwill, and Impairment*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- MARSHALL, A. (1965). *Principles of Economics*, London: Macmillan.
- MARTOS, Maria S.; FERNANDEZ-JARDON, Carlos M. e FIGUEROA, Pedro F. (2008). "Evaluación y relaciones entre las dimensiones del capital intelectual: El caso de la cadena de la madera de Oberá (Argentina)", *Intangible Capital*, 4 (2), p.: 67-101.
- MACHLUP, F. (1983). "Semantic Quirks in Studies of Information", in *The Study of Information*, F. Machlup e U. Mansfield (Eds.), New York: John Wiley & Sons, p.: 641-671.
- MAROCO, J. (2007). *Análise Estatística Com Utilização do SPSS*, 3^a Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- MATUSIK, Sharon F. e HILL, C. W. L. (1998). "The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº 4, p.: 680-697.
- MCADAM, R. e MCCREEDY, S. (1999). "A critical review of knowledge management models", *The Learning Organization*, Bradford, Vol. 6, Issue 3, p.: 91-100.
- MCGRATH, J.; MARTIN, J. e KUKLA, R. (1982) "*Judgment calls in research*, Beverly Hills, CA: Sage.
- MCQUEEN, R. (1998). "Four Views of Knowledge and Knowledge Management", in *Proceedings f Fourth Americas Conference on Information Systems*, E. Hoadley and I. Benbasat (editors), August, p.: 609-611.

- MERRIAM-WEBSTER (2001). *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*, 10th ed., Springfield, MA: Merriam Webster.
- MILNE, Ian (2004). *Bridging the GAAP: the Benchmark for airline finances (Airline Business Strategy for Airline Boardrooms Worldwide)*, United Kingdom: Airline Business.
- MITNICK, B. (1986). "The theory of agency and organizational analysis", University of Pittsburgh.
- MLA – Modern Language Association (2008). *Online Etymology Dictionary*, Douglas Harper, Historian, available at <http://dictionary.reference.com/browse/intangible>, (accessed in July 2008).
- MOGGRIDGE, Anne (2001). "Research and Practice in Community Information Systems: Learning through Human Inquiry", *Organization Development Journal*, Vol. 19, nº 3, Fall, p.: 46-57.
- MOON, Yun Ji e KYM, Gun (2006). "A Model for the Value of Intellectual Capital", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(3), p.: 253-269.
- MORAIS, Ana I. e LOURENÇO, Isabel C. (2005). *Aplicação das Normas do IASB em Portugal*, Lisboa: Publisher Team.
- MOURITSEN, J.; LARSEN, H. T. ; BUKH, p. N. e JOHANSEN, M. R. (2001). "Reading an Intellectual Capital Statement: describing and prescribing knowledge management strategies", *Journal of Intellectual Capital*, 2 (4), p.: 359-383.
- MURTEIRA, B. J. F. (1990). *Probabilidades e Estatística*, Volumes I e II, 2^a Edição, Lisboa: McGraw-Hill.
- MINTZBERG, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Free Press and Prentice Hall.
- M'PHERSON, P. K. e PIKE, S. (2001). *Accounting, empirical measurement and Intellectual Capital*, Presented at the 4th World Congress on the management of Intellectual Capital, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada.
- NAHAPIET, Janine e GHOSHAL, Sumantra (1998). "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº 2, p.: 242-266.
- NEIL, D. J. e HICKEY, N. A. (2001). "The Option Value of Investment in R&D", in Farok J. Contractor (Ed.) *Valuation of Intangible Assets in Global Operations*, London: Quorum Books, p.: 125-146.
- NEVES, João Carvalho das (2002). *Análise Financeira: técnicas Fundamentais*, Vol. I e II, Lisboa: Texto Editora.

- NIDUMOLU, S. R.; SUBRAMANI, N. e ALDRICH, A. (2001). "Situated Learning and the Situated Knowledge Web: Exploring the Ground Beneath Knowledge Management", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, n° 1, Summer, p.: 115-150.
- NIVEN, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, New York: John Wiley & Sons.
- NONAKA, Ikujiro (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol. 5, n° 1, February, p.: 14-37.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka (1995). *The Knowledge – Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- NONAKA, Ikujiro e KONNO, Noburu (1998). "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol. 40, n° 3, Spring, p.: 40-54.
- NUNALLY, J. (1967). *Psychometric Theory*, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill.
- OACI – Organisation de L'Aviation Civile International (1993). *La convention relative à l'aviation civile internationale : Annexes 1 à 18 ... depuis 46 ans*, OACI.
- O'HANLON, John (2004). "Discussion of "Predicting firm value: the superiority of q-theory over residual income" by Miles Gietzmann and Adam Ostaszewski", *Accounting and Business Research*, Vol. 34, n° 4, p.: 379-382.
- OHLSON, J. A. (1995). "Earnings, book values, and dividends in equity valuation", *Contemporary Accounting Research*, 15, p.: 343-383.
- OUCHI, William G. (1979). "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, Vol.23, n° 9, p.: 833-848.
- PANA, Elisabeta (2003). *Value Creation Through Joint Venture and Strategic Alliance Formation*, Dissertation of Doctor of Philosophy in the Financial Economics Program, Ann Arbor: UMI.
- PARR, Russel L. (2006). "Patent Valuation: using the Relief-from-royalty Method", *Valuation Strategies*, Vol. 9, N.º4, March/April, p.: 4-16.
- PARR, Russel L. e SMITH, Gordon V. (2002). *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*, 3rd Edition, Chichester: John Wiley & Sons.
- PARMENTER, DAVID (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- PHILLIPS, Jack J. e PHILLIPS, P. P. (Eds.) (2002). *Measuring Intellectual Capital*, Alexandria: ASTD.

- PENMAN, S. H. E SOUGIANNIS, T. (1998). "A comparison of dividend, cash flow, and earnings approaches to equity valuation", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 15, nº 3, Fall, p.: 343-383.
- PENROSE, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blakwell.
- PEREIRA, A. (2006). *Guia Prático de Utilização: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, 6ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- PEREIRA, Carlos C. e FRANCO, Victor S. (1992). *Contabilidade Analítica*, 5ª Edição, Lisboa: Rei dos Livros.
- PERROW, C. (1986). *Complex Organizations*, New York: Random House.
- PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*, 5ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J. N. (1998). *Guia prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, Lisboa: Edições Sílabo.
- PFEIFFER, Thomas (2004). "Journal of Business Finance & Accounting", 31(7) & (8), September/October, p.: 905-926.
- PHILLIPS, Jack J.; PHILLIPS, Patricia Pulliam (eds) (2002). *Measuring Intellectual Capital*, Alexandria: ASTD.
- PHILLIPS, E. M. e PUGH, D. S. (1998). *Como Preparar um Mestrado ou Doutoramento*, Mem Martins: Lyon Multimédia Edições.
- PIKE, S.; RYLANDER, A. e ROOS, G. (2002). "Intellectual capital management and disclosure", in Bontis, N e CHoo, C. W. (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University press, p.: 657-671.
- POLANYI, M. (1966). "The Tacit dimension", extractos, in Prusak, L. (Ed.), *Knowledge in Organizations*, Newton: Butterwort-Heinemann.
- POLANYI, M. (1962). *Personal Knowledge: towards a Post-Critical Philosophy*, Chicago: The University of Chicago Press.
- PORTER, M. E. (1990). *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- PORTO EDITORA (2003). *Dicionário da Língua Portuguesa*, Edição actualizada, Dicionários Editora, Porto: Porto Editora.
- PROUST, M. (1922). *Em Busca do Tempo Perdido*, Lisboa: Relógio d'Água /Círculo de Leitores.
- PRICHARD, Craig; HULL, Richard; CHUMER, Mike e WILLMOTT, Hugh (Ed.) (2000). *Managing knowledge: critical investigations of work and learning*, New York: St. Martin's Press.

- PRUSAK, L. (1997). *Knowledge in organisations*, Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- PUGH, William N. (1986). "Inflation, Interest Rates, and Stock Returns: Tests of Causality", Ph.D Thesis, The Florida State University, University Microfilms International.
- PULIC, A. (2002). *Do we know if we create or destroy value?*, available at: www.vaic-on.net, (acedido em Julho 2007).
- QUESADA, F. Javier (2006). *Relevancia del Conocimiento en el Activo intangible Externo*, II Conferencia Hispano-Lusa de Gestion Y Contabilidad ambiental GECAMB, Diciembre.
- QUESADA, F. Javier (2006a). *Gestion Integral del Conocimiento*, II Conferencia Hispano-Lusa de Gestion Y Contabilidad ambiental GECAMB, Diciembre.
- QUIGLEY, E. J. e DEBONS, A. (1999). "Interrogative Theory of Information and Knowledge", in *Proceedings of SIGCPR '99*, ACM Press, New Orleans, LA, p.: 4-10.
- QUINN, J. B.; ANDERSON, Phillip e FINKELSTEIN, Sydney (1996a). "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", *Harvard Business Review*, March – April, p.: 71-80.
- QUINN, J. B.; ANDERSON, Phillip e FINKELSTEIN, Sydney (1996b). "Leveraging intellect", *The Academy of Management Executive*, Vol. 10, n° 3, August, p.: 7-27.
- REBELO, T.; GOMES, A. D. e CARDOSO, L. (2001). "Aprendizagem Organizacional e cultura: Relações e Implicações", *Psychologica*, 27, p.: 69-89.
- REILLY, R. F. e GARLAND, P. J. (2001). "The Valuation of Data Processing Intangible Assets", in Farok J. Contractor (Ed.) *Valuation of Intangible Assets in Global Operations*, London: Quorum Books, p.: 205-232.
- REILLY, R. F. e SCHWEIHS, R. P. (1999). *Valuing intangible Assets*, New York: McGraw-Hill.
- REIS, C. (1987). *Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação*, Lisboa: Editorial Presença.
- REIS, E.; MELO, P.; ANDRADE, R. e CALAPEZ, T. (1996). *Estatística Aplicada*, Lisboa: Edições Sílabo.
- RICHARDSON, Gordon e TINAIKAR, Surjit (2004). "Accounting based valuation models: what have we learned?", *Accounting and Finance*, 44, p.: 223-255.
- RIVETTE, Kevin e KLINE, G. (2000). "Discovering new value in intellectual property", *Harvard Business Review*, January-February, p.: 54-66.

- ROBERT, M. (1988). *Fondements et étapes de la recherche scientifique en Psychologie*, 3rd Edition, Saint-Hyacinthe : Edisem.
- ROBERTO, José G. (1999). "(Re)valorização de marcas ou títulos de publicações – Implicações na certificação legal de contas pela aplicação da NIC 38 – Activos Intangíveis", *Revisores & Empresas*, n.º7, Outubro -Dezembro, p.: 18-19.
- RODRIGUES, Ana Maria G. (2008). "A contabilidade e o planeamento fiscal", *III Conferência Internacional de Planeamento Fiscal*, 10 de Outubro, Porto.
- RODRIGUES, Ana Maria G. (2006). *O Goodwill nas Contas Consolidadas*, Coimbra: Coimbra Editora.
- RODRIGUES, Ana Maria G. (2003). *O Goodwill nas Contas Consolidadas dos Grupos Não Financeiros em Portugal*, Tese de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas, Universidade de Coimbra.
- RODRIGUES, Lúcia L. e PEREIRA, Ana A. C. (2004). *Manual de Contabilidade Internacional: A diversidade contabilística e o processo de harmonização internacional*, Lisboa: Publisher Team.
- RODRIGUES, J. M. (2007). *SNC – Sistema de Normalização Contabilística: Projecto da Comissão de Normalização Contabilística*, Lisboa: Áreas Editora.
- RODRIGUES, Lúcia L. e GUERREIRO, Marta A. S. (2004). *A convergência de Portugal com as Normas Internacionais de Contabilidade*, Lisboa: Publisher Team.
- ROSENBERG, M. J. (2002). *E-Learning – Estratégias para a transmissão do conhecimento na era digital*, Makron Books.
- ROSS, I. (1998). "The 1997 Stern Stewart Performance 1000", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 10, nº 4, p.: 116-128.
- ROSS, S. (1973). "The economic theory of agency: The principal's problem", *American Economic Review*, 63, p.: 13-139.
- ROOS, G. e ROOS, J. (1997). "Measuring your company's intellectual performance", *Long Range Planning*, 30, p.: 413-426.
- ROOS, Johan; ROOS, Göran; DRAGONETTI, Nicola C. e EDVINSSON, Leif (1997). *Intellectual Capital: navigating the new business landscape*, London: Macmillan Press.
- ROSSER, J. B. (1953). *Logic for Mathematicians*, New York: Mc Graw-Hill book Company, Inc.
- RUMELT, R. (1980). "The evaluation of business strategy", *In Business Policy and Strategic Management*, W. F. Glueck (ed.), New York: McGraw-Hill.

- RUNYON, R. P.; HABER, A.; PITTENGER, D. J. e COLEMAN, K. A. (1996). *Fundamentals of Behavioral Statistics*, New York: McGraw-Hill.
- SACKMAN, S.; FLAMHOLZ, E. e BULLEN, M. (1989). "Human resource accounting. A state of the art review", *Journal of Accounting Literature*, 8, p.: 235-264.
- SAINT-ONGE, H. (1996). "Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital", *Strategy & Leadership*, Vol. 24, nº 2, p.: 10-14.
- SAINT-ONGE, Hubert e ARMSTRONG, Charles (2004). *The Conductive Organization. Building Beyond Sustainability*, Oxford: Elsevier.
- SAINSAULIEU, R. (1978). "Apprentissage culturel dans le travail", Société Française de Psychologie, Section Psychologie du Travail, *Que va devenir le travail ?*, Paris : Enterprise Moderne d'Éditions.
- SCARBROUGH, H. (1999). "Knowledge as work: Conflicts in the management of knowledge workers", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.11, nº 1, p.: 5-16.
- SCHEIN, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SCHUBERT, P.; LINCKE, D. e SCHMID, B. (1998). "A Global Knowledge Medium as a Virtual Community: The NetAcademy Concept", in *Proceedings of Fourth Americas Conference on Information Systems*, E. Hoadley and I. Benbasat (editors), August, p.: 618-620.
- SCHUMPETER, J. A. (1952). *Capitalism, Socialism and Democracy*, 4th Edition, London: George Allen & Unwin.
- SCHWEIHS, R. P. (2001). "Copyright Intangibles", in Farok J. Contractor (Ed.) *Valuation of Intangible Assets in Global Operations*, London: Quorum Books, p.: 245-263.
- SEETHAMRAJU, Chandrakanth (2003). "The Value Relevance of Trademarks", in John Hand and Baruch Lev (Eds.) *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*. New York: Oxford University Press, p.: 228-247.
- SEETHARAMAN, A.; NADZIR, ZAINAL A. B. M. e GUNALAN, S. (2001). "A conceptual study on brand valuation", *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 10, nº 4, p.: 243-256.
- SERRANO, António e FIALHO, Cândido (2003). *Gestão do Conhecimento: o novo paradigma das organizações*, Lisboa: FCA Editora.

- SETH, Anju e KIM, Sung Min (2001). "Valuation of International Joint Ventures: A Real Options Approach", in Farok J. Contractor (Ed.) *Valuation of Intangible Assets in Global Operations*, London: Quorum Books, p.: 147-169.
- SHANKMAN, N. A. (1999). "Reframing the Debate between Agency and Stakeholders Theories of the Firm", *Journal of Business Ethics* 19, nº 4, p.: 319-334.
- SHAPIRO, Susan P. (2005). "Agency Theory", *Annual Review of Sociology*, 31, p.: 263-284.
- SHAPIRO, C. e VARIAN, Hal. R. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- SHIN, H.; COLLIER, D. e WILSON, D. (2000). "Supply Management Orientation and Supplier/Buyers Performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 18, p.: 317-333.
- SILVA, C. M. (1994). *Estatística Aplicada à Psicologia e Ciências sociais*, Lisboa: McGraw-Hill.
- SIEGEL, S. e CASTELLAN, N. J. (1988). *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill.
- SILVA, R. V. e NEVES, Ana (2003). *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*, Editado por Ricardo Vidigal da Silva e Ana Neves, Lisboa: Edições Sílabo.
- SKANDIA (1996). *Value Creating Processes*, Supplement to Skandia's 1995 Annual Report.
- SMITH, Gordon V. (1997). *Trademark Valuation*, New York: John Wiley & Sons.
- SMITH, Gordon e PARR, Russel R. (1994). *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*, New York: John Wiley & Sons.
- SMITH, R. G. e FARQUHAR, Adam (2000) "The Road Ahead for Knowledge Management", *American Association for Artificial Intelligence*, Winter, p.: 17-40.
- SMITH, J. M. e WEBSTER, L. (2000). "The Knowledge economy and SMEs: a survey of skills requirements", *Business Information Review*, Vol. 17, nº 3, September, p.: 138-146.
- SMITH, K. E.; TULLY, R. T. e CHARLES, Ian (2000). *International Accounting Standards Overview and Application: IAS 38 Intangible Assets*, Teddington: IASC.
- SMOLJE, A. R. (1999). *Economic Value Added: Que es y como se determina*, apresentado no VI Congresso Internacional de Custos, Braga.
- SPEK, R. V. D. e SPIJKERVET, A. (1997). *Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge* CIBIT, Utrecht.

- SPENCE, A. M. e ZECKHAUSER, R. (1971). "Insurance, information, and individual action", *American Economic Review*, 61, p.: 380-387.
- SPENDER, J. C. (1998). "Pluralist Epistemology and the Knowledge-Based Theory of the Firm", *Organization*, Vol. 5, n° 2, p.: 233-256.
- SPSS (2007). *SPSS 16.0 User Manual*, SPSS, Inc., Chicago.
- STANKOSKY, M. (2008). "Knowledge management and intellectual capital", *5th International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management*, New York, October.
- STARBUCK, W. H. (1992). "Learning by knowledge intensive firms", *Journal of Management Studies*, 29, p.: 713-740.
- STARBUCK, W. H. (1994). "Keeping a butterfly and elephant in a house of cards: The elements of exceptional success", *Journal of Management Studies*, 30, p.: 885-922.
- STEIN, E. W. e ZWASS, V. (1995). "Actualizing Organizational Memory with Information Systems", *Information Systems Research*, Vol. 6, n° 2, p.: 85-117.
- STENMARK, Dick (2000). "Turning Tacit Knowledge Tangible", in *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on Systems Sciences*, Maui, Hawaii, January, IEEE.
- STENMARK, Dick (2002). "Information vs. Knowledge: The Role of intranets in Knowledge Management", in *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on Systems Sciences*, IEEE.
- STERNBERG, R. J. (1998). "Social psychology of intergroup relations", *Review of General Psychology*, 2, p.: 347-365.
- STEWART, Thomas A. (1997). *Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- STEWART, Thomas A. (1994). "Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual capital", *Fortune*, October, p.: 68-74.
- STEWART, Thomas A. (1991). "Brainpower", *Fortune*, June 3rd, p. 44.
- STEWART III, G. B. (1994). "EVA: fact and fantasy", *Journal of Applied Corporate Finance*, 7, Summer, p.: 71-84.
- STRADER, T. J. (2007). "XBRL Capabilities and Limitations", *The CPA Journal*, Vol. 77, n°12, December, p.: 68-72.
- STRASSMAN, P. A. (1998). "The value of knowledge capital", *American Programmer*, 11 (3), p.: 3-10.
- SULLIVAN, P. H. (2000). *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into market Value*, New York: John Wiley & Sons.

- SVEIBY, Kark Erik (1997). *The New Organizational Wealth: managing and measuring knowledge-based assets*, San Francisco, CA: Berrett-Kowhler Publishers.
- SVEIBY, Kark Erik (1992). "The know-how company: strategy formulation in knowledge intensive industries", *International Review of Strategic Management*, Vol.3, Chichester, San Francisco, p.: 167-186.
- SVEIBY, Kark Erik (1989). *The invisible balance sheet*, available at: <http://www.sveiby.com/articles/IntangAss/DenOsynliga.pdf>, (acedido em Dezembro 2007).
- SVEIBY, K.; LINARD, K. e DVORSKY, L. (2002). *Building a knowledge-based strategy: a system dynamic model of allocation value adding capacity*. Working paper, available at: <http://www.sveiby.com/articles/sdmodelkstrateg.pdf>, (acedido em Julho 2007).
- SYMONS, Charles R. (1991). *Software Sizing and Estimating : Mk II FPA (Function Point Analysis)*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- SWAIN, Monte R.; ALBRECHT, W. Steve; STICE, James D. e STICE, Earl K. (2005). *Management Accounting*, Third Edition, Ohio: Thomson South-Western.
- TAPSCOTT, Don; TICOLL, David e LOWY, Ticoll (2000). *Digital Capital – Harnessing the Power of Business Webs*, Boston, MA: Harvard Business Scholl Press.
- TEARNEY, M. G. (1973). "Accounting for Goodwill: a Realistic Approach", *The Journal of Accountancy*, July, p.: 41-45.
- TEARNEY, M. G. (1971). *A Critical Analysis of Accounting for Goodwill*, Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Missouri – Columbia.
- TEECE, David J. (1998). "Capturing Value form Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets", *California Management Review*, Vol. 40, nº 3, Spring, p.: 55-79.
- TEECE, David J. (1986). "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy", *Research Policy* 15, p.: 285-305.
- TEECE, David J.; PISANO, G. e SCHUEN, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18, nº 7, p.: 509-533.
- TIWANA, Amrit (2002). *The knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*, 2nd Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- TOBIN, James (1978). "Monetary Policies and the Economy: The Transmission Mechanism", *Southern Economic Journal*, January, p.: 421-431.

- TOBIN, James (1969). "A General Equilibrium Approach to Monetary Theory", *Journal of Money, Credit and Banking*, November, p.: 15-27.
- TOBIN, James (1958). "Liquidity Preference as as Behavior Towards Risk", *Review of Economic Studies*, February, p.: 421-431.
- TOBIN, James (1956). "The Interest-elasticity of the Transaction Demand for Cash", *Review of Economics and Statistics*, September.
- TOFLER, Alvin (1990). *Os Novos Poderes*, Lisboa: Círculo de Leitores.
- TRIGO, F. G. e PÉREZ-GRUESCO, B. (2000). "Las necesidades de los Usuarios y los Objetivos de la Información Financiera", in TUA PEREDA (ed.), *El Marco Conceptual para la Información Financiera – Análisis y Comentarios*, Madrid, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
- TUOMI, I. (2000). "Data is More than Knowledge: Implications of the Reversed Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory", *Journal of Management Information Systems*, Winter 1999-2000, Vol. 16, nº 3, p.: 103-117.
- ULRICH, Dave (1998a). "Judge me more by my future than by my past". In D. Ulrich, M. R. Losey and G. Lake, *Tomorrow's HR Management: 48 Thought leaders Call for Change*, New York: John Wiley & Sons.
- ULRICH, Dave (1998b). "Intellectual Capital = Competence x Commitment", *Sloan Management Review*, Winter, p.: 15-26.
- UPTON, Wayne S. (2003). "Challenges from the New Economy for Business and Financial Reporting", in John Hand and Baruch Lev (Eds.) *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*. New York: Oxford University Press, p.: 469-486.
- VAN DEN BERG, H. (2003). *Models of Intellectual Capital valuation: a comparative evaluation*. Presented at the 6th World Congress on the Management of Intellectual Capital, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada.
- VAN MAANEN, J. e KUNDRA, G. (1989). "Real feelings: Emotional expression and organizational culture", *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 11, p.: 43-103, Greenwich, CT: JAI Press.
- VON KROGH, G. (1998). "Care in Knowledge Creation", *California management Review*, vol. 40, nº 3, p.: 133-153.
- VON KROGH, G.; ICHIJO, K. e NONAKA, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to unlock the Mystery of tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- VIEDMA, J. M. (2001). "ICBS intellectual capital benchmarking system", *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), p.: 148-164.

- VIEDMA, J. M. (1999). *ICBS intellectual capital benchmarking system*, Presented at the 3rd World Congress on Intellectual Capital, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada.
- VILLALONGA, B. (2004). "Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 54, p.: 205-230.
- WANG, W. e CHANG, C. (2005). "Intellectual capital and performance in causal models. Evidence from the information technology industry in Taiwan", *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), p.: 222-236.
- WASKO, M. McLure e FARAJ, S. (2000). "It is what one does": why people participate and help others in electronic communities of practice", *Journal of Strategic Information Systems*, 9, p.: 155-173.
- WENGER, Etienne (1998). *Communities of Practice*, Cambridge: Cambridge University Press.
- WHITE, H. (1985). "Agency as control", In J. Pratt and R. Zeckhauser (Eds.), *Principles and agents: The structure of business* (p.: 187-214), Boston: Harvard Business School Press.
- WHITEHILL, Martin (1997). "Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage", *Long Range Planning*, Vol.30, n° 4, Great Britain, p.: 621-627.
- WIGG, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*, Arlington, Texas: Schema Press.
- WILSON, R. (1968). "On the theory of syndicates", *Économetrica*, 36, p.: 119-132.
- WINES, G. E FERGUSON, C. (1993). "An Empirical Investigation of Accounting Methods for Goodwill and Identifiable Assets: 1985 to 1989", *Abacus*, Vol. 29, n° 1, p.: 90-105.
- WINTER, S. G. (1988). "On Coase, Competence and the Corporation", *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, n° 1, p.: 163-180.
- WINTER, Sidney G. (1987). "Knowledge and Competence as Strategic Assets", *Competitive Challenge*, Edited by D. J. Teece, Cambridge, MA: Ballinger.
- YIN, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd Edition, London: Sage Publications.
- YOUNG, S. D. (1998). Economic value added, INSEAD case, n° 4667.

- ZACK, M. H. (1999a). "Managing codified knowledge", *Sloan Management Review*, 40, nº 4, p.: 45-58.
- ZACK, M. H. (1999b). "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, Spring, Vol.1, nº 3, p.: 125-145.
- ZORRINHO, C. (1991). *Gestão da Informação*, Lisboa: Editorial Presença.

APÊNDICES

APÊNDICE A

***A PROBLEMÁTICA DOS INTANGÍVEIS – ANÁLISE DO SECTOR DA AVIAÇÃO CIVIL EM
PORTUGAL***

***GUIÃO DE ENTREVISTA
OPERADOR AÉREO***

PARTE I – IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AOS RECURSOS INTANGÍVEIS

1.1. Indique o grau de importância de cada recurso intangível para o **Posicionamento Estratégico e Financeiro** da sua organização de acordo com a escala identificada.

Nº	Recurso intangível	NS/NR	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Importante 3	Muito Importante 4
1	Licenças e certificados					
2	Segredos comerciais protegidos por lei					
3	Outros segredos empresariais					
4	Acordos de <i>Code-share</i>					
5	Patentes					
6	<i>Copyrights</i>					
7	Marcas e logótipos comerciais					
8	Marcas e logótipos – Outras					
9	Direitos de publicidade					
10	<i>Design</i> registado					
11	Alianças (parcerias) estratégicas					
12	Acordos/contratos entre operadores – Regionais					
13	Acordos/contratos entre operadores – União Europeia					
14	Acordos/contratos entre operadores – Resto do Mundo					
15	Bases de dados desenvolvidas internamente					
16	Bases de dados adquiridas no exterior					
17	<i>Software</i> desenvolvido internamente					
18	<i>Software</i> adquirido no exterior					
19	Programas de manutenção preventiva					
20	Sistema electrónico de reservas					
21	Sistema de gestão da qualidade					
22	Emissão electrónica de bilhetes					
23	Reputação (qualidade) do serviço					
24	Reputação da empresa (imagem)					
25	Relações com fornecedores (sistemas de comunicações, etc.)					
26	Relações com franchisadores / franchisados					
27	Relações com clientes (sistemas de comunicação, etc.)					
28	Programas de passageiro frequente					

Nº	Recurso intangível	NS/NR	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Importante 3	Muito Importante 4
29	Capacidade de inovação no serviço					
30	Capacidade de trabalho em equipa					
31	Programas de formação profissional - pilotos					
32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine					
33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves					
34	Programas de formação profissional - outros					
35	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves					
36	Reputação de pessoal de cabine					
37	Outras competências de recursos humanos					
38	Reputação por ausência de sinistralidade					
39	Cultura empresarial					
40	Processos de gestão					
41	Satisfação de clientes					
42	Programas de fidelização de clientes					
43	Acordos/contratos de publicidade					
44	<i>Goodwill</i>					
45	Despesas de investigação e desenvolvimento					
46	Domínio de rotas relevantes					
47	Posição privilegiada em rotas exclusivas ou muito lucrativas					
48	Acordos/contratos de não concorrência					
49	Direitos de uso					
50	Acordos/contratos de localização/concessão					
51	Acordos/contratos de franquia					
52	Despesas de constituição, arranque e expansão					
53	Faixas Horárias (<i>Slots</i>)					
54	Direitos de tráfego escassos					
55	Outro:					

1.2. Proceda à hierarquização dos **CINCO (5)** recursos mais relevantes (**do Mais Importante para o Menos Importante**).

	Número
1º	
2º	
3º	
4º	
5º	

1.3. Qual a grau de importância que atribui a cada um dos seguintes objectivos associados aos intangíveis que são pertença da sua organização?

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Importante 3	Muito Importante 4
1. Proporcionar retorno (excedentes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ganhar posição estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Penetrar em novos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Diminuir despesas/custos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Motores de eficiência/eficácia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Diversificação da oferta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ganhar quota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Melhorar a qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Incentivar a mudança organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Outro: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Outro: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4. Proceda à hierarquização dos **TRÊS (3)** objectivos mais relevantes associados aos intangíveis na sua organização (*do Mais Importante para o Menos Importante*).

	Número
1º	
2º	
3º	

OBSERVAÇÕES:

PARTE II – RECONHECIMENTO E MENSURAÇÃO DOS ACTIVOS INTANGÍVEIS

2.1. 1. Dos intangíveis identificados anteriormente, ***Reconhece e Regista*** alguns como “*Activos Intangíveis*” nas contas da sua empresa?

SIM NÃO

2.1.2. Se sim, quais?

<i>Nº</i>	<i>Item</i>	<i>Recurso intangível</i>
INTANGÍVEL 1		
INTANGÍVEL 2		
INTANGÍVEL 3		
INTANGÍVEL 4		
INTANGÍVEL 5		
INTANGÍVEL 6		
INTANGÍVEL 7		
INTANGÍVEL 8		
INTANGÍVEL 9		
INTANGÍVEL 10		

OBSERVAÇÕES:

2.2. Independentemente de fazerem parte das contas da sua empresa, como regista/registaria cada um dos recursos intangíveis?

Nº	Recurso intangível	NS/NR	GASTO DO PERÍODO	CAPITALIZADO SEM AMORTIZAÇÃO	CAPITALIZADO COM AMORTIZAÇÃO	OUTRO*
1	Licenças e certificados					
2	Segredos comerciais protegidos por lei					
3	Outros segredos empresariais					
4	Acordos de <i>Code-share</i>					
5	Patentes					
6	<i>Copyrights</i>					
7	Marcas e logótipos comerciais					
8	Marcas e logótipos – Outras					
9	Direitos de publicidade					
10	<i>Design</i> registado					
11	Alianças (parcerias) estratégicas					
12	Acordos/contratos entre operadores – Regionais					
13	Acordos/contratos entre operadores – União Europeia					
14	Acordos/contratos entre operadores – Resto do Mundo					
15	Bases de dados desenvolvidas internamente					
16	Bases de dados adquiridas no exterior					
17	<i>Software</i> desenvolvido internamente					
18	<i>Software</i> adquirido no exterior					
19	Programas de manutenção preventiva					
20	Sistema electrónico de reservas					
21	Sistema de gestão da qualidade					
22	Emissão electrónica de bilhetes					
23	Reputação (qualidade) do serviço					
24	Reputação da empresa (imagem)					
25	Relações com fornecedores (sistemas de comunicações, etc.)					
26	Relações com franchisadores / franchisados					
27	Relações com clientes (sistemas de comunicação, etc.)					
28	Programas de passageiro frequente					
29	Capacidade de inovação no serviço					
30	Capacidade de trabalho em equipa					
31	Programas de formação profissional - Pilotos					
32	Programas de formação profissional – pessoal cabine					
33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves					
34	Programas de formação profissional – outros					
35	Reputação de técnicos de manutenção de aeronaves					
36	Reputação de pessoal de cabine					
37	Outras competências de recursos humanos					
38	Reputação por ausência de sinistralidade					
39	Cultura empresarial					
40	Processos de gestão					

Continuação:

Nº	Activo intangível	NS/NR	CUSTO DO PERÍODO	CAPITALIZADO SEM AMORTIZAÇÃO	CAPITALIZADO COM AMORTIZAÇÃO	OUTRO*
41	Satisfação de clientes					
42	Programas de fidelização de clientes					
43	Acordos/contratos de publicidade					
44	<i>Goodwill</i>					
45	Despesas de investigação e desenvolvimento					
46	Domínio de rotas relevantes					
47	Posição privilegiada em rotas exclusivas ou muito lucrativas					
48	Acordos/contratos de não concorrência					
49	Direitos de uso					
50	Acordos/contratos de localização/concessão					
51	Acordos/contratos de franquia					
52	Despesas de constituição, arranque e expansão					
53	Faixas Horárias (<i>Slots</i>)					
54	Direitos de tráfego escassos					
55	Outro:					

*** OUTROS (Especifique):**

Nº	Método de Contabilização

OBSERVAÇÕES:

2.3. Para os activos intangíveis anteriormente classificados como “**Capitalizado com Amortização**”, e apenas para os registados nas contas da sua empresa, em quantos anos espera amortizar esses bens/direitos ou qual o período estimado para recuperar esses investimentos?

Nº	Recurso intangível	≤ 3 ANOS	4 A 5 ANOS	> 5 ANOS
1	Licenças e certificados			
2	Segredos comerciais protegidos por lei			
3	Outros segredos empresariais			
4	Acordos de <i>Code-share</i>			
5	Patentes			
6	<i>Copyrights</i>			
7	Marcas e logótipos comerciais			
8	Marcas e logótipos – Outras			
9	Direitos de publicidade			
10	<i>Design</i> registado			
11	Alianças (parcerias) estratégicas			
12	Acordos/contratos entre operadores – Regionais			
13	Acordos/contratos entre operadores – União Europeia			
14	Acordos/contratos entre operadores – Resto do Mundo			
15	Bases de dados desenvolvidas internamente			
16	Bases de dados adquiridas no exterior			
17	<i>Software</i> desenvolvido internamente			
18	<i>Software</i> adquirido no exterior			
19	Programas de manutenção preventiva			
20	Sistema electrónico de reservas			
21	Sistema de gestão da qualidade			
22	Emissão electrónica de bilhetes			
23	Reputação (qualidade) do serviço			
24	Reputação da empresa (imagem)			
25	Relações com fornecedores (sistemas de comunicações, etc.)			
26	Relações com franchisadores / franchisados			
27	Relações com clientes (sistemas de comunicação, etc.)			
28	Programas de passageiro frequente			
29	Capacidade de inovação no serviço			
30	Capacidade de trabalho em equipa			
31	Programas de formação profissional – Pilotos			
32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine			
33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves			
34	Programas de formação profissional - outros			
35	Reputação de técnicos de manutenção de aeronaves			
36	Reputação de pessoal de cabine			
37	Outras competências de recursos humanos			
38	Reputação por ausência de sinistralidade			
39	Cultura empresarial			
40	Processos de gestão			

Continuação:

Nº	Recurso intangível	≤ 3 ANOS	4 A 5 ANOS	> 5 ANOS
41	Satisfação de clientes			
42	Programas de fidelização de clientes			
43	Acordos/contratos de publicidade			
44	<i>Goodwill</i>			
45	Despesas de investigação e desenvolvimento			
46	Domínio de rotas relevantes			
47	Posição privilegiada em rotas exclusivas ou muito lucrativas			
48	Acordos/contratos de não concorrência			
49	Direitos de uso			
50	Acordos/contratos de localização/concessão			
51	Acordos/contratos de franquia			
52	Despesas de constituição, arranque e expansão			
53	Faixas Horárias (<i>Slots</i>)			
54	Direitos de tráfego escassos			
55	Outro:			

OBSERVAÇÕES:

2.4. Como valoriza cada um dos **Activos Intangíveis** presentes na sua empresa ou que modelos de mensuração são mais frequentemente adoptados?

Nº	Recurso intangível	CUSTO DE AQUISIÇÃO OU DE PRODUÇÃO	JUSTO VALOR	VALOR REALIZÁVEL LÍQUIDO	ACTUALIZAÇÃO DOS CASH-FLOWS (VALOR PRESENTE)	OUTRO*
1	Licenças e certificados					
2	Segredos comerciais protegidos por lei					
3	Outros segredos empresariais					
4	Acordos de <i>Code-share</i>					
5	Patentes					
6	<i>Copyrights</i>					
7	Marcas e logótipos comerciais					
8	Marcas e logótipos – Outras					
9	Direitos de publicidade					
10	<i>Design</i> registado					
11	Alianças (parcerias) estratégicas					
12	Acordos/contratos entre operadores – Regionais					
13	Acordos/contratos entre operadores – União Europeia					
14	Acordos/contratos entre operadores – Resto do Mundo					
15	Bases de dados desenvolvidas internamente					
16	Bases de dados adquiridas no exterior					
17	<i>Software</i> desenvolvido internamente					
18	<i>Software</i> adquirido no exterior					
19	Programas de manutenção preventiva					
20	Sistema electrónico de reservas					
21	Sistema de gestão da qualidade					
22	Emissão electrónica de bilhetes					
23	Reputação (qualidade) do serviço					
24	Reputação da empresa (imagem)					
25	Relações com fornecedores (sistemas de comunicações, etc.)					
26	Relações com franchisadores / franchisados					
27	Relações com clientes (sistemas de comunicação, etc.)					
28	Programas de passageiro frequente					
29	Capacidade de inovação no serviço					
30	Capacidade de trabalho em equipa					
31	Programas de formação profissional - Pilotos					

Continuação:

Nº	Recurso intangível	CUSTO DE AQUISIÇÃO OU DE PRODUÇÃO	JUSTO VALOR	VALOR REALIZÁVEL LÍQUIDO	ACTUALIZAÇÃO DOS CASH-FLOWS (VALOR PRESENTE)	OUTRO*
32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine					
33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves					
34	Programas de formação profissional - outros					
35	Reputação de técnicos de manutenção de aeronaves					
36	Reputação de pessoal de cabine					
37	Outras competências de recursos humanos					
38	Reputação por ausência de sinistralidade					
39	Cultura empresarial					
40	Processos de gestão					
41	Satisfação de clientes					
42	Programas de fidelização de clientes					
43	Acordos/contratos de publicidade					
44	<i>Goodwill</i>					
45	Despesas de investigação e desenvolvimento					
46	Domínio de rotas relevantes					
47	Posição privilegiada em rotas exclusivas ou muito lucrativas					
48	Acordos/contratos de não concorrência					
49	Direitos de uso					
50	Acordos/contratos de localização/concessão					
51	Acordos/contratos de franquia					
52	Despesas de constituição, arranque e expansão					
53	Faixas Horárias (<i>Slots</i>)					
54	Direitos de tráfego escassos					
55	Outro:					

* OUTROS (Especifique)^{a)}

Nº	Modelos de Avaliação mais frequentemente utilizados

a) Quando não é seguido nenhum dos modelos referidos, deve ser especificado qual o modelo efectivamente seguido.

OBSERVAÇÕES:

2.5. Para os activos registados como **Activos Intangíveis capitalizados**, como foram apurados os respectivos valores?

Nº	Recurso intangível	VALOR DAS FACTURAS	AVALIAÇÃO POR PERITOS INDEPENDENTES	AVALIAÇÃO POR TÉCNICOS DA EMPRESA	OUTRO*
1	Licenças e certificados				
2	Segredos comerciais protegidos por lei				
3	Outros segredos empresariais				
4	Acordos de <i>Code-share</i>				
5	Patentes				
6	<i>Copyrights</i>				
7	Marcas e logótipos comerciais				
8	Marcas e logótipos – Outras				
9	Direitos de publicidade				
10	<i>Design</i> registado				
11	Alianças (parcerias) estratégicas				
12	Acordos/contratos entre operadores – Regionais				
13	Acordos/contratos entre operadores – União Europeia				
14	Acordos/contratos entre operadores – Resto do Mundo				
15	Bases de dados desenvolvidas internamente				
16	Bases de dados adquiridas no exterior				
17	<i>Software</i> desenvolvido internamente				
18	<i>Software</i> adquirido no exterior				
19	Programas de manutenção preventiva				
20	Sistema electrónico de reservas				
21	Sistema de gestão da qualidade				
22	Emissão electrónica de bilhetes				
23	Reputação (qualidade) do serviço				
24	Reputação da empresa (imagem)				
25	Relações com fornecedores (sistemas de comunicações, etc.)				
26	Relações com franchisadores / franchisados				
27	Relações com clientes (sistemas de comunicação, etc.)				
28	Programas de passageiro frequente				
29	Capacidade de inovação no serviço				
30	Capacidade de trabalho em equipa				
31	Programas de formação profissional - Pilotos				
32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine				
33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves				

Continuação:

Nº	Recurso intangível	VALOR DAS FACTURAS	AVALIAÇÃO POR PERITOS INDEPENDENTES	AVALIAÇÃO POR TÉCNICOS DA EMPRESA	OUTRO*
34	Programas de formação profissional - outros				
35	Reputação de técnicos de manutenção de aeronaves				
36	Reputação de pessoal de cabine				
37	Outras competências de recursos humanos				
38	Reputação por ausência de sinistralidade				
39	Cultura empresarial				
40	Processos de gestão				
41	Satisfação de clientes				
42	Programas de fidelização de clientes				
43	Acordos/contratos de publicidade				
44	<i>Goodwill</i>				
45	Despesas de investigação e desenvolvimento				
46	Domínio de rotas relevantes				
47	Posição privilegiada em rotas exclusivas ou muito lucrativas				
48	Acordos/contratos de não concorrência				
49	Direitos de uso				
50	Acordos/contratos de localização/concessão				
51	Acordos/contratos de franquia				
52	Despesas de constituição, arranque e expansão				
53	Faixas Horárias (<i>Slots</i>)				
54	Direitos de tráfego escassos				
55	Outro:				

*** OUTROS (Especifique)^{b)}**

Nº	Descrição do Modelo de aramento dos vlores

b) Quando não é seguido nenhum dos modelos referidos, deve ser especificado qual o modelo efectivamente seguido.

OBSERVAÇÕES:

2.6. Quais os factores que determinaram a *vida útil* ou o *período estimado para a recuperação* dos investimentos?

Nº	Recurso intangível	PERÍODO DE RETORNO ESPERADO	DE ACORDO COM NORMATIVO CONTABILÍSTICO-FISCAL GERAL	DE ACORDO COM NORMATIVO CONTABILÍSTICO ESPECÍFICO DO SECTOR	OUTRO*
1	Licenças e certificados				
2	Segredos comerciais protegidos por lei				
3	Outros segredos empresariais				
4	Acordos de <i>Code-share</i>				
5	Patentes				
6	<i>Copyrights</i>				
7	Marcas e logótipos comerciais				
8	Marcas e logótipos – Outras				
9	Direitos de publicidade				
10	<i>Design</i> registado				
11	Alianças (parcerias) estratégicas				
12	Acordos/contratos entre operadores – Regionais				
13	Acordos/contratos entre operadores – União Europeia				
14	Acordos/contratos entre operadores – Resto do Mundo				
15	Bases de dados desenvolvidas internamente				
16	Bases de dados adquiridas no exterior				
17	Software desenvolvido internamente				
18	Software adquirido no exterior				
19	Programas de manutenção preventiva				
20	Sistema electrónico de reservas				
21	Sistema de gestão da qualidade				
22	Emissão electrónica de bilhetes				
23	Reputação (qualidade) do serviço				
24	Reputação da empresa (imagem)				
25	Relações com fornecedores (sistemas de comunicações, etc.)				
26	Relações com franchisadores / franchisados				
27	Relações com clientes (sistemas de comunicação, etc.)				
28	Programas de passageiro frequente				
29	Capacidade de inovação no serviço				
30	Capacidade de trabalho em equipa				
31	Programas de formação profissional - Pilotos				

Continuação:

Nº	Recurso intangível	PERÍODO DE RETORNO ESPERADO	DE ACORDO COM NORMATIVO CONTABILÍSTICO GERAL	DE ACORDO COM NORMATIVO CONTABILÍSTICO ESPECÍFICO DO SECTOR	OUTRO*
32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine				
33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves				
34	Programas de formação profissional - outros				
35	Reputação de técnicos de manutenção de aeronaves				
36	Reputação de pessoal de cabine				
37	Outras competências de recursos humanos				
38	Reputação por ausência de sinistralidade				
39	Cultura empresarial				
40	Processos de gestão				
41	Satisfação de clientes				
42	Programas de fidelização de clientes				
43	Acordos/contratos de publicidade				
44	<i>Goodwill</i>				
45	Despesas de investigação e desenvolvimento				
46	Domínio de rotas relevantes				
47	Posição privilegiada em rotas exclusivas ou muito lucrativas				
48	Acordos/contratos de não concorrência				
49	Direitos de uso				
50	Acordos/contratos de localização/concessão				
51	Acordos/contratos de franquia				
52	Despesas de constituição, arranque e expansão				
53	Faixas Horárias (<i>Slots</i>)				
54	Direitos de tráfego escassos				
55	Outro:				

* OUTROS (Especifique)⁹⁾:

Nº	Modelo Utilizado na Determinação da Vida Útil do Recurso

c) Quando não é seguido nenhum dos modelos referidos, deve ser especificado qual o modelo efectivamente seguido.

OBSERVAÇÕES:

2.7. GRAUS DE IMPORTÂNCIA DAS RAZÕES QUE TÊM DIFICULTADO O RECONHECIMENTO E DIVULGAÇÃO DOS INTANGÍVEIS NA SUA ORGANIZAÇÃO

2.7.1. Qual a importância de cada obstáculo no reconhecimento e divulgação?

	Nada Importante 1	Pouco Importante 2	Importante 3	Muito Importante 4
1. Fraca definição das políticas contabilísticas e regras de reconhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Fraco impacte dos intangíveis na gestão corrente da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Dificuldades de processamento interno da informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos recursos intangíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Não sensibilização da organização para a temática dos intangíveis embora com impacte no valor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Dificuldades de mensuração desses intangíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Outro: Especifique: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Outro: Especifique: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.7.2. Dos obstáculos identificados, identifique as **TRÊS (3)** mais importantes (**Ordem Decrescente de Importância**).

	Nº
1º	
2º	
3º	

OBSERVAÇÕES:

PARTE III – INVESTIMENTOS EM RECURSOS INTANGÍVEIS

3.1. QUAL O VOLUME DE INVESTIMENTO REALIZADO NOS ÚLTIMOS 3 ANOS PARA CADA UM DOS RECURSOS INTANGÍVEIS?

Nº	Recurso intangível	Investimento Nulo	Investimento Fraco (< 1% Vol. Negócios)	Investimento Significativo (≥ 1% e < 5% Vol. Negócios)	Forte Investimento (≥ 5 % Vol. Negócios)
1	Licenças e certificados				
2	Segredos comerciais protegidos por lei				
3	Outros segredos empresariais				
4	Acordos de <i>Code-share</i>				
5	Patentes				
6	<i>Copyrights</i>				
7	Marcas e logótipos comerciais				
8	Marcas e logótipos – Outras				
9	Direitos de publicidade				
10	<i>Design</i> registado				
11	Alianças (parcerias) estratégicas				
12	Acordos/contratos entre operadores – Regionais				
13	Acordos/contratos entre operadores – União Europeia				
14	Acordos/contratos entre operadores – Resto do Mundo				
15	Bases de dados desenvolvidas internamente				
16	Bases de dados adquiridas no exterior				
17	<i>Software</i> desenvolvido internamente				
18	<i>Software</i> adquirido no exterior				
19	Programas de manutenção preventiva				
20	Sistema electrónico de reservas				
21	Sistema de gestão da qualidade				
22	Emissão electrónica de bilhetes				
23	Reputação (qualidade) do serviço				
24	Reputação da empresa (imagem)				
25	Relações com fornecedores (sistemas de comunicações, etc.)				
26	Relações com franchisadores / franchisados				
27	Relações com clientes (sistemas de comunicação, etc.)				
28	Programas de passageiro frequente				
29	Capacidade de inovação no serviço				
30	Capacidade de trabalho em equipa				
31	Programas de formação profissional - Pilotos				
32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine				

Continuação:

Nº	Recurso intangível	Investimento Nulo	Investimento Fraco (< 1% Vol. Negócios)	Investimento Significativo (≥ 1% e < 5% Vol. Negócios)	Forte Investimento (≥ 5 % Vol. Negócios)
33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves				
34	Programas de formação profissional – outros				
35	Reputação de técnicos de manutenção de aeronaves				
36	Reputação de pessoal de cabine				
37	Outras competências de recursos humanos				
38	Reputação por ausência de sinistralidade				
39	Cultura empresarial				
40	Processos de gestão				
41	Satisfação de clientes				
42	Programas de fidelização de clientes				
43	Acordos/contratos de publicidade				
44	<i>Goodwill</i>				
45	Despesas de investigação e desenvolvimento				
46	Domínio de rotas relevantes				
47	Posição privilegiada em rotas exclusivas ou muito lucrativas				
48	Acordos/contratos de não concorrência				
49	Direitos de uso				
50	Acordos/contratos de localização/concessão				
51	Acordos/contratos de franquia				
52	Despesas de constituição, arranque e expansão				
53	Faixas Horárias (<i>Slots</i>)				
54	Direitos de tráfego escassos				
55	Outro:				

OBSERVAÇÕES:

3.2. QUAIS AS PERSPECTIVAS DE INVESTIMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS INTANGÍVEIS PARA O FUTURO?

Nº	Recurso intangível	Improvável	Provável num prazo inferior ou igual a 1 ano	Provável num prazo superior a 1 ano
1	Licenças e certificados			
2	Segredos comerciais protegidos por lei			
3	Outros segredos empresariais			
4	Acordos de <i>Code-share</i>			
5	Patentes			
6	<i>Copyrights</i>			
7	Marcas e logótipos comerciais			
8	Marcas e logótipos – Outras			
9	Direitos de publicidade			
10	<i>Design</i> registado			
11	Alianças (parcerias) estratégicas			
12	Acordos/contratos entre operadores – Regionais			
13	Acordos/contratos entre operadores – União Europeia			
14	Acordos/contratos entre operadores – Resto do Mundo			
15	Bases de dados desenvolvidas internamente			
16	Bases de dados adquiridas no exterior			
17	<i>Software</i> desenvolvido internamente			
18	<i>Software</i> adquirido no exterior			
19	Programas de manutenção preventiva			
20	Sistema electrónico de reservas			
21	Sistema de gestão da qualidade			
22	Emissão electrónica de bilhetes			
23	Reputação (qualidade) do serviço			
24	Reputação da empresa (imagem)			
25	Relações com fornecedores (sistemas de comunicações, etc.)			
26	Relações com franchisadores / franchisados			
27	Relações com clientes (sistemas de comunicação, etc.)			
28	Programas de passageiro frequente			
29	Capacidade de inovação no serviço			
30	Capacidade de trabalho em equipa			
31	Programas de formação profissional – Pilotos			
32	Programas de formação profissional – pessoal de cabine			
33	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves			
34	Programas de formação profissional – outros			
35	Reputação de técnicos de manutenção de aeronaves			
36	Reputação de pessoal de cabine			

Continuação:

Nº	Recurso intangível	Improvável	Provável num prazo inferior ou igual a 1 ano	Provável num prazo superior a 1 ano
37	Outras competências de recursos humanos			
38	Reputação por ausência de sinistralidade			
39	Cultura empresarial			
40	Processos de gestão			
41	Satisfação de clientes			
42	Programas de fidelização de clientes			
43	Acordos/contratos de publicidade			
44	<i>Goodwill</i>			
45	Despesas de investigação e desenvolvimento			
46	Domínio de rotas relevantes			
47	Posição privilegiada em rotas exclusivas ou muito lucrativas			
48	Acordos/contratos de não concorrência			
49	Direitos de uso			
50	Acordos/contratos de localização/concessão			
51	Acordos/contratos de franquia			
52	Despesas de constituição, arranque e expansão			
53	Faixas Horárias (<i>Slots</i>)			
54	Direitos de tráfego escassos			
55	Outro:			

OBSERVAÇÕES:

PARTE IV – GESTÃO DO CONHECIMENTO

4.1. Indique o grau de importância de cada um dos obstáculos na implementação da Gestão do Conhecimento (GC) na sua organização.

	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
	1	2	3	4
1. Inexistência de uma cultura organizacional baseada na GC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Não inclusão de iniciativas de GC nas metas da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Falta de liderança e direcção em termos de comunicar claramente os benefícios da GC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Falta de receptividade dos colaboradores para a partilha de conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Falta de estruturas organizacionais formais de partilha de conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Falta de estruturas organizacionais informais de partilha de conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Insuficiência dos sistemas de informação na partilha e disseminação do conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Estrutura organizacional demasiado complexa para facilitar a GC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. A generalidade do conhecimento é de difícil medição e objectivação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Outro: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Outro: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2. Dos obstáculos identificados, identifique os **Três (3)** que, na sua opinião, maior importância tiveram na implementação da Gestão do Conhecimento (GC) na sua organização (**Ordem Decrescente de Importância**).

	Nº
1º	
2º	
3º	

OBSERVAÇÕES:

V. INFORMAÇÕES GERAIS

5.1. INFORMAÇÃO GENÉRICA SOBRE A EMPRESA

5.1.1. TIPO DE LICENÇA ATRIBUÍDA PELO INSTITUTO NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (INAC)

COA		COA + COTA	
	1		2

5.1.1.A. TIPO DE TRANSPORTE AÉREO REALIZADO

TAR + TANR		TANR	
	1		2

5.1.2. VOLUME DE NEGÓCIOS

< 500.000 euros		1
≥ 500.000 euros e < 2.500.000 euros		2
≥ 2.500.000 euros e < 10.000.000 euros		3
≥ 10.000.000 euros e < 25.000.000 euros		4
≥ 25.000.000 euros e < 50.000.000 euros		5
≥ 50.000.000 euros e < 100.000.000 euros		6
≥ 100.000.000 euros		7

5.1.3. NÚMERO DE EMPREGADOS

< 50		1
≥ 50 e < 100		2
≥ 100 e < 500		3
≥ 500 e < 1.000		4
≥ 1.000		5

5.1.4. TIPO DE SOCIEDADE:

SA		LDA.		OUTRO	
	1		2		3

5.1.5. ESTÁ INTEGRADA NUM GRUPO?

NÃO		SIM	
	0		1

5.1.6. É UMA EMPRESA CERTIFICADA?

NÃO		SIM		EM CURSO	
	0		1		2

5.2. INFORMAÇÃO SOBRE O RESPONDENTE

5.2.1. Sexo

Masculino 1 Feminino 2

5.2.2. Idade

<25 anos 1
 25 a 34 anos 2
 35 a 44 anos 3
 45 a 54 anos 4
 55 a 64 anos 5
 ≥ 65 Anos 6

5.2.3. Cargo desempenhado na organização: _____

5.2.4. Número de anos na organização

<1 Ano	<input type="checkbox"/>	1
≥ 1 e < 3 anos	<input type="checkbox"/>	2
≥ 3 e < 5 anos	<input type="checkbox"/>	3
≥ 5 Anos	<input type="checkbox"/>	4

5.2.5. Habilitações Acadêmicas

Grau: _____

Instituição de Ensino: _____

5.3. INFORMAÇÃO SOBRE A INVESTIGAÇÃO

5.3.1. Opiniões e sugestões sobre a investigação

5.3.2. Pretende conhecer os resultados deste trabalho de pesquisa?

SIM 1

NÃO 2

ENDEREÇO PARA ENVIO DOS RESULTADOS:

Nome e endereço postal:

Endereço electrónico:

APÊNDICE B

A PROBLEMÁTICA DOS INTANGÍVEIS – ANÁLISE DO SECTOR DA AVIAÇÃO CIVIL EM PORTUGAL

***GUIÃO DE ENTREVISTA
REGULADOR***

I. IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDAS AOS RECURSOS INTANGÍVEIS

1.1. Na óptica do regulador do sector da aviação civil, qual a importância que atribui à informação sobre aos seguintes itens pra efeitos de concessão de licenças e certificados?

	NI	PI	I	MI
	1	2	3	4
1. Certificação da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Marcas/Logótipos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Alianças estratégicos entre operadores – TAR (inclui acordos de <i>code-share</i> no Transporte Regular)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Contratos de concessão (<i>rotas exclusivas</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Investigação e desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Patentes/ <i>Design</i> registado/ <i>Copyrights</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sistemas electrónicos de reservas/emissão bilhetes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Prog. operac. de manutenção de aeronaves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Prog. operac. de formação de tripulações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Prog. operac. de formação de pessoal de terra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Prog. operac. de formação de pessoal manutenção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Programas de passageiro frequente – TAR (Acumulação de milhas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Satisfação do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Reputação por ausência de sinistralidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Bases de dados desenvolvidas internamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Bases de dados adquiridas exterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. <i>Trespasses/Goodwill</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Propriedade intelectual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Sistemas de relação com clientes (CRM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Sistemas de gestão (Ex. <i>Balanced Scorecard</i>)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Outro: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2. QUAIS OS MOTIVOS QUE TÊM DETERMINADO AS ALTERAÇÕES VERIFICADAS NOS ÚLTIMOS ANOS NO SECTOR DA AVIAÇÃO CIVIL EM PORTUGAL?

1.3. OS ACTIVOS INTANGÍVEIS, ENQUANTO RUBRICA ISOLADA DO BALANÇO, SÃO TOMADOS EM CONSIDERAÇÃO NO PROCESSO DE LICENCIAMENTO DE UM OPERADOR?

1.4. Qual a importância que atribui aos seguintes obstáculos no reconhecimento e divulgação dos activos intangíveis?

	NI	PI	I	MI
	1	2	3	4
1. Fraca definição das políticas contabilísticas e regras de reconhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Desconhecimento do impacte dos intangíveis na gestão corrente das organizações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Dificuldades de processamento interno da informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos <i>itens</i> intangíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Não sensibilização interna para a temática dos intangíveis embora com impacte no valor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Dificuldades de mensuração desses intangíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Outro: Especifique: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Outro: Especifique: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.5. QUAL O SEU ENTENDIMENTO SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS NORMAS INTERNACIONAIS DE CONTABILIDADE (NIC/NIRF) E SOBRE A FUTURA ENTRADA EM VIGOR DAS NCRF (NORMAS CONTABILÍSTICAS E DE RELATO FINANCEIRO) INCLUÍDAS NO PROJECTO DE SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA (SNC) DA COMISSÃO DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA (CNC)?

II. INFORMAÇÃO SOBRE O ENTREVISTADO

2.1. Nome:

2.2. Sexo: Masculino 1 Feminino 2

2.3. Idade:

- <25 anos 1
- 25 a 34 anos 2
- 35 a 44 anos 3
- 45 a 54 anos 4
- 55 a 64 anos 5
- ≥ 65 Anos 6

2.4. Habilitações Académicas:

2.4.1. Grau:

2.4.2. Instituição de Ensino:

2.5. Experiência ao nível da Certificação de Operadores Aéreos:

<1 Ano	<input type="checkbox"/>	1
≥ 1 e < 3 Anos	<input type="checkbox"/>	2
≥ 3 e < 5 Anos	<input type="checkbox"/>	3
> 5 Anos	<input type="checkbox"/>	4

APÊNDICE C

OPERADORES CERTIFICADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2006

<i>Tabela actualizada pela DLE / TAAG</i>					
EMPRESAS	LICENÇA	COTA		COA	
		Número	Validade	Número	Validade
AEROALGARVE	TA	12/94/18	30-Mai-07		
AERONORTE	TA/TAR/TANR	01/93/63	19-Mar-07	04/93/25	19-Mar-07
AEROPILOTO	TA	09/94/28	21-Mar-07		
AEROPLANO	TA	11/94/23	13-Out-07		
AEROVILAMOURA	TA	02/99/10	22-Set-07		
AEROVIP	TA	01/02/09	07-Jun-07		
AGROAR	TA/TANR	07/93/20	21-Jan-08	04/94/18	30-Out-07
AGROMONTIAR	TA	09/93/19	19-Jan-08		
AIR JETSUL	TANR			01/01/15	18-Jan-08
ATA	TA/TAR/TANR	05/93/41	10-Ago-07	01/87/67	20-Abr-07
AVITRATA	TA	02/93/33	05-Mar-07		
CCB	TA	02/04/03	16-Jan-08		
ERFOTO	TA	03/95/16	11-Ago-07		
EUROATLANTIC	TANR			01/99/38	23-Mai-07
HELIATLANTIS	TA/TANR	01/95/11	30-Abr-07	06/93/14	30-Abr-07
HELIÁVIA	TA/TANR	05/94/14	14-Fev-07	02/84/43	14-Fev-07
HELIBRAVO	TA/TANR	10/94/59	01-Jun-07	01/94/45	01-Jun-07
HELIPORTUGAL	TA/TANR	03/93/57	31-Jan-07	01/85/69	31-Jan-07
HELITOURS	TA/TANR	01/03/05	30-Abr-07	01/03/04	30-Abr-07
HELISUL	TA/TANR	04/96/49	14-Jul-07	04/96/66	14-Jul-07
HI FLY	TANR			01/06/01	26-Abr-07
HTA	TA/TANR	05/97/31	30-Abr-07	03/97/29	30-Abr-07
IMAER	TA	02/97/10	26-Mai-07		
LUZAIR	TANR			01/05/03	14-Abr-07
MASTERJET	TANR			02/05/02	11-Mai-07
NETJETS	TANR			01/02/97	10-Mar-07
NORTÁVIA	TA	15/94/19	04-Out-07		
OMNI	TAR/TANR	04/93/51	21-Fev-07	02/93/75	21-Fev-07
PORTUGÁLIA	TAR/TANR			01/90/43	06-Jul-07
PUBLIVOO	TA	02/00/07	01-Set-07		
SATA AÇORES	TAR/TANR			05/93/23	17-Jun-07
SATA INTERNCNL	TAR/TANR			01/98/42	01-Abr-07
TAP	TAR/TANR			01/92/71	09-Dez-07
VINAIR	TANR			01/93/18	26-Abr-07
WHITE	TANR			01/00/27	01-Jun-07
PROCESSOS DE 1º LICENCIAMENTO EM CURSO:					
AEROVIP – Transporte Aéreo SKY ZONE – Trabalho Aéreo AIR NIMBUS – Transporte Aéreo ORBITAL – Trabalho Aéreo LUSITANIA AIRWAYS – Transporte Aéreo					

APÊNDICE D

VARIÁVEL	ANO	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO ^{a)}	COEFICIENTE DE ACHATAMENTO (KURTOSIS)	COEFICIENTE DE ASSIMETRIA (SKWENESS)	OBS
Volume de Negócios ^{a)}	2001	18	420	1.555.017	106.542	363.310	4,174	17,573	A ₁ ; B ₁
	2002	20	116	1.359.374	88.395	260.289	4,376	19,373	A ₁ ; B ₁
	2003	21	235	1.204.127	79.311	260.289	4,440	20,053	A ₁ ; B ₁
	2004	21	156	1.134.341	82.724	245.657	4,310	19,185	A ₁ ; B ₁
	2005	21	294	1.341.461	98.662	290.644	4,297	19,084	A ₁ ; B ₁
Número de empregados	2001	18	2	8538	604	1999	4,115	17,194	A ₁ ; B ₁
	2002	20	2	8538	543	1899	4,347	19,176	A ₁ ; B ₁
	2003	21	2	5785	383	1254	4,394	19,736	A ₁ ; B ₁
	2004	21	2	5703	388	1236	4,375	19,607	A ₁ ; B ₁
	2005	21	3	5664	390	1225	4,390	19,718	A ₁ ; B ₁
Total do Activo ^{a)}	2001	18	140	1.560.070	115.959	366.469	4,032	16,613	A ₁ ; B ₁
	2002	20	164	1.373.493	94.965	306.110	4,248	18,457	A ₁ ; B ₁
	2003	21	241	1.246.043	85.582	271.393	4,311	19,087	A ₁ ; B ₁
	2004	21	373	1.159.052	84.737	252.254	4,258	18,732	A ₁ ; B ₁
	2005	21	394	1.338.674	99.695	300.855	4,328	19,261	A ₁ ; B ₁
Total do Capital Próprio ^{a)}	2001	18	-7.097	19.197	2.009	5.555	1,747	4,997	A ₁ ; B ₁
	2002	20	-1.447	14.118	2.448	4.212	1,644	2,151	A ₁ ; B ₁
	2003	21	-4.413	41.916	5.091	10.985	2,571	6,617	A ₁ ; B ₁
	2004	21	-71	24.711	5.218	7.617	1,580	1,442	A ₁ ; B ₁
	2005	21	-12.492	47.212	4.736	11.759	2,554	8,621	A ₁ ; B ₁
Total do Passivo de Curto prazo ^{a)}	2001	18	32	439.753	32.995	102.690	4,092	17,031	A ₁ ; B ₁
	2002	20	48	325.285	26.916	73.809	3,897	15,846	A ₁ ; B ₁
	2003	21	83	332.890	29.030	74.216	3,822	15,565	A ₁ ; B ₁
	2004	21	227	390.710	34.397	88.325	3,686	14,522	A ₁ ; B ₁
	2005	21	276	365.322	37.307	85.375	3,262	11,495	A ₁ ; B ₁
Total do Passivo de Médio/Longo Prazos ^{a)}	2001	18	0	814.693	60.999	193.348	3,918	15,797	A ₁ ; B ₁
	2002	20	0	756.545	48.471	169.411	4,258	18,518	A ₁ ; B ₁
	2003	21	0	608.377	36.582	132.648	4,414	19,820	A ₁ ; B ₁
	2004	21	0	495.791	29.833	107.963	4,429	19,934	A ₁ ; B ₁
	2005	21	0	741.982	42.700	161.043	4,510	20,508	A ₁ ; B ₁

a) Valores, mínimos, máximos, média e desvio padrão expressos em '000 euros; b) Os valores apresentados na tabela referem-se a variáveis contínuas. Ao longo do trabalho, a análise foi efectuada após o agrupamento das variáveis por classes.

A₁ – Distribuição leptocúrtica ou pontiaguada (valores maiores do que zero); A₂ – Distribuição Platocúrtica ou achatada (valores menores do que zero); B₁ – Assimétrica à direita (valores maiores do que zero); B₂ – Assimétrica à esquerda (valores menores do que zero).

APÊNDICES

VARIÁVEL	ANO	N	MÍNIMO ^{a)}	MÁXIMO ^{a)}	MÉDIA ^{a)}	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE ACHATAMENTO (KURTOSIS)	COEFICIENTE DE ASSIMETRIA (SKWENESS)	OBS
Total do Resultado Operacional ^{a)}	2001	18	-6.497	20.213	4.375	5.483	2,861	10,970	A ₁ ; B ₁
	2002	20	-8.488	49.816	2.028	11.426	4,224	18,616	A ₁ ; B ₁
	2003	21	-6.182	22.456	609	5.283	3,769	16,440	A ₁ ; B ₁
	2004	21	-13.437	4.301	-1408	4.278	-1,985	3,623	A ₂ ; B ₁
	2005	21	-27.341	6.183	-1636	6.450	-3,427	13,734	A ₂ ; B ₁
Total do Resultado Líquido ^{a)}	2001	18	-43.614	343	-4273	10.479	-3,518	13,143	A ₂ ; B ₁
	2002	20	-14.448	2.515	-963	3.582	-3,174	11,367	A ₂ ; B ₁
	2003	21	-4.460	19.273	666	4.508	3,774	16,232	A ₁ ; B ₁
	2004	21	-7.257	3.987	-387	2.236	-1,373	3,418	A ₂ ; B ₁
	2005	21	-36.527	5.986	-1.360	8.419	-3,969	17,116	A ₂ ; B ₁
Total do Imobilizado Corpóreo ^{a)}	2001	18	11	1.175.490	84.430	277.793	3,996	16,351	A ₁ ; B ₁
	2002	20	0	1.053.002	68.412	236.267	4,224	18,263	A ₁ ; B ₁
	2003	21	0	906.451	57.315	199.271	4,276	18,785	A ₁ ; B ₁
	2004	21	0	809.116	52.414	178.088	4,243	18,537	A ₁ ; B ₁
	2005	21	0	769.390	51.224	168.883	4,251	18,606	A ₁ ; B ₁
Total do Imobilizado Incorpóreo ^{a)}	2001	18	0	26.702	1.720	6.253	4,200	17,740	A ₁ ; B ₁
	2002	20	0	26.702	1.598	5.928	4,423	19,686	A ₁ ; B ₁
	2003	21	0	26.702	1.513	5.791	4,534	20,683	A ₁ ; B ₁
	2004	21	0	26.708	1.699	5.867	4,227	18,809	A ₁ ; B ₁
	2005	21	0	26.708	2.206	6.645	3,278	10,398	A ₁ ; B ₁
Imobilizado Incorpóreo/ Activo Total (%)	2001	18	0	7,5	0,93	2,15	2,683	6,273	A ₁ ; B ₁
	2002	20	0	7,5	1,24	2,53	1,907	2,093	A ₁ ; B ₁
	2003	21	0	7,5	1,04	2,11	2,307	4,472	A ₁ ; B ₁
	2004	21	0	7,5	0,88	1,90	2,678	7,263	A ₁ ; B ₁
	2005	21	0	7,5	0,82	1,84	2,895	8,847	A ₁ ; B ₁
Grau de Cobertura dos Custos Operacionais	2001	18	0,69	1,48	0,99	0,17	0,808	3,843	A ₁ ; B ₁
	2002	20	0,23	1,10	0,90	0,24	-1,834	2,461	A ₂ ; B ₁
	2003	21	0,36	1,29	0,93	0,22	-0,931	0,979	A ₂ ; B ₁
	2004	21	0,3	1,08	0,91	0,20	-1,917	3,738	A ₂ ; B ₁
	2005	21	0,59	1,31	0,98	0,16	-0,722	1,256	A ₂ ; B ₁
Rotação do Activo	2001	18	0,24	3,59	1,07	0,96	1,432	1,450	A ₁ ; B ₁
	2002	20	0,07	2,76	1,01	0,80	0,836	-0,374 ^{b)}	A ₁ ; B ₂
	2003	21	0,20	3,66	1,05	0,85	1,710	3,406	A ₁ ; B ₁
	2004	21	0,09	5,62	1,28	1,41	2,175	4,665	A ₁ ; B ₁
	2005	21	0,13	5,84	1,36	1,38	2,072	4,822	A ₁ ; B ₁

a) Valores, mínimos, máximos, média e desvio padrão expressos em '000 euros. b) Ver gráfico de simetria. c) os dados referem-se às variáveis antes do seu agrupamento em classes. A₁ – Distribuição leptocúrtica ou pontiaguada (valores maiores do que zero); A₂ – Distribuição Platocúrtica ou achatada (valores menores do que zero); B₁ – Assimétrica à direita (valores maiores do que zero); B₂ – Assimétrica à esquerda (valores menores do que zero).

APÊNDICES

VARIÁVEL	ANO	N	MÍNIMO ^{a)}	MÁXIMO ^{a)}	MÉDIA ^{a)}	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE ACHATAMENTO (KURTOSIS)	COEFICIENTE DE ASSIMETRIA (SKWENESS)	OBS
Liquidez Geral	2001	18	0	3,17	1,22	0,98	0,804	-0,427 ^{b)}	A ₁ ; B ₂
	2002	20	0	3,06	1,11	0,87	1,079	0,288 ^{b)}	A ₁ ; B ₂
	2003	21	0,03	2,40	1,07	0,74	0,613	-0,510 ^{b)}	A ₁ ; B ₂
	2004	21	0	2,86	0,96	0,96	0,870	1,873	A ₁ ; B ₁
	2005	21	0,07	3,01	0,94	0,94	1,881	5,944	A ₁ ; B ₁
Rendibilidade do Activo (%)	2001	18	-19	116	4,96	29,18	3,578	14,236	A ₁ ; B ₁
	2002	20	-25	15	-2,99	10,92	-1,017	0,258	A ₂ ; B ₁
	2003	21	-67	19	-8,06	20,96	-1,247	1,831	A ₂ ; B ₁
	2004	21	-58	26	-0,97	16,60	-1,877	6,553	A ₂ ; B ₁
	2005	21	-76	27	0,20	19,74	-2,907	11,466	A ₂ ; B ₁
Rendibilidade do Capital Próprio (%)	2001	18	-836	173	-83,73	211,35	-3,161	12,114	A ₂ ; B ₁
	2002	20	-1.105	43	-97,32	278,48	-3,107	9,785	A ₂ ; B ₁
	2003	21	-511	178	-34,78	136,25	-2,424	7,678	A ₂ ; B ₁
	2004	21	-583	176	-38,29	182,58	-2,506	6,037	A ₂ ; B ₁
	2005	21	-327	89	-15,84	115,68	-1,804	2,601	A ₂ ; B ₁
Autonomia Financeira (%)	2001	18	-71	70	7,11	26,89	-0,826	5,003	A ₂ ; B ₁
	2002	20	-22	64	13,65	19,26	-0,796	1,529	A ₂ ; B ₁
	2003	21	-61	59	8,05	26,61	-0,867	1,539	A ₂ ; B ₁
	2004	21	-4	68	20,24	17,49	1,069	1,281	A ₁ ; B ₁
	2005	21	-49	51	14,48	20,80	-1,180	3,391	A ₂ ; B ₁
Solvabilidade (%)	2001	18	-41	230	20,17	55,30	3,488	13,925	A ₁ ; B ₁
	2002	20	-18	180	24,95	42,61	2,840	9,533	A ₁ ; B ₁
	2003	21	-37	144	18,57	37,46	1,810	5,732	A ₁ ; B ₁
	2004	21	-3	218	35,14	47,92	3,026	10,972	A ₁ ; B ₁
	2005	21	-32	107	23,91	29,55	0,939	2,181	A ₁ ; B ₁
Meios Libertos Brutos ^{a)}	2001	18	-4.314	124.803	8.692	29.237	4.119	17,249	A ₁ ; B ₁
	2002	20	-418	156.116	9.585	34.576	4,435	19,766	A ₁ ; B ₁
	2003	21	-470	118.574	7.287	25.605	4,521	20,598	A ₁ ; B ₁
	2004	21	-4.261	79.228	5.291	17.136	4,412	19,909	A ₁ ; B ₁
	2005	21	-11.705	81.698	5.183	18.076	4,131	18,236	A ₁ ; B ₁

a) Valores, mínimos, máximos, média e desvio padrão expressos em '000 euros; b) Ver gráfico de simetria. c) Os valores apresentados na tabela referem-se a variáveis contínuas. Ao longo do trabalho, a análise foi efectuada após o agrupamento das variáveis por classes.

A₁ – Distribuição leptocúrtica ou pontiaguada (valores maiores do que zero); A₂ – Distribuição Platocúrtica ou achatada (valores menores do que zero); B₁ – Assimétrica à direita (valores maiores do que zero); B₂ – Assimétrica à esquerda (valores menores do que zero).

VARIÁVEL	ANO	N	MÍNIMO ^{a)}	MÁXIMO ^{a)}	MÉDIA ^{a)}	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE ACHATAMENTO (KURTOSIS)	COEFICIENTE DE ASSIMETRIA (SKWENESS)	OBS
Número de Rotas ^{b)}	2005	21	0	430	64	100,14	2,761	8,948	A ₁ ; B ₁
Número de Aeronaves na Frota	2005	21	1	115	13,1	25,84	3,483	13,079	A ₁ ; B ₁
Número de Passageiros ^{b)}	2005	21	0	7.069.033	456.664	1.546.014,64	4,306	19,105	A ₁ ; B ₁

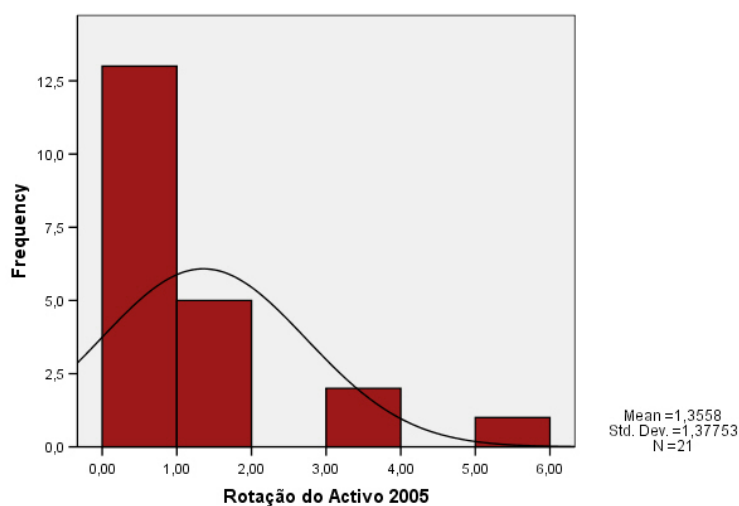
a) Expresso em '000 euros; b) Dados comunicados ao INAC. c) Os valores apresentados na tabela referem-se a variáveis contínuas. Ao longo do trabalho, a análise foi efectuada após o agrupamento das variáveis por classes.

A₁ – Distribuição leptocúrtica ou pontiaguada (valores maiores do que zero); A₂ – Distribuição Platocúrtica ou achatada (valores menores do que zero); B₁ – Assimétrica à direita (valores maiores do que zero); B₂ – Assimétrica à esquerda (valores menores do que zero).

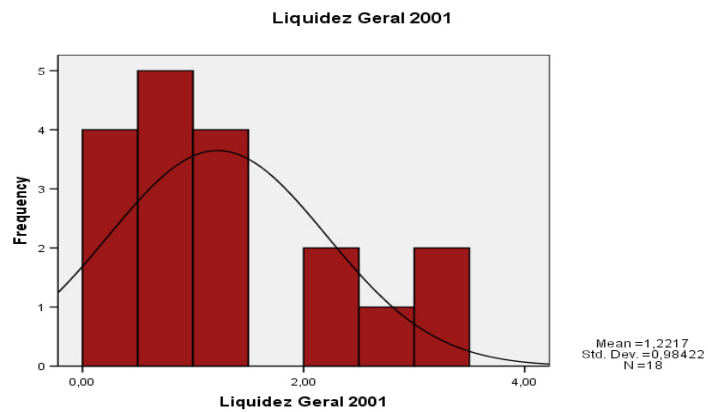
GRÁFICOS DE SIMETRIA

(CASOS EM QUE FOI POSSÍVEL IDENTIFICAR ALGUMA SIMETRIA)

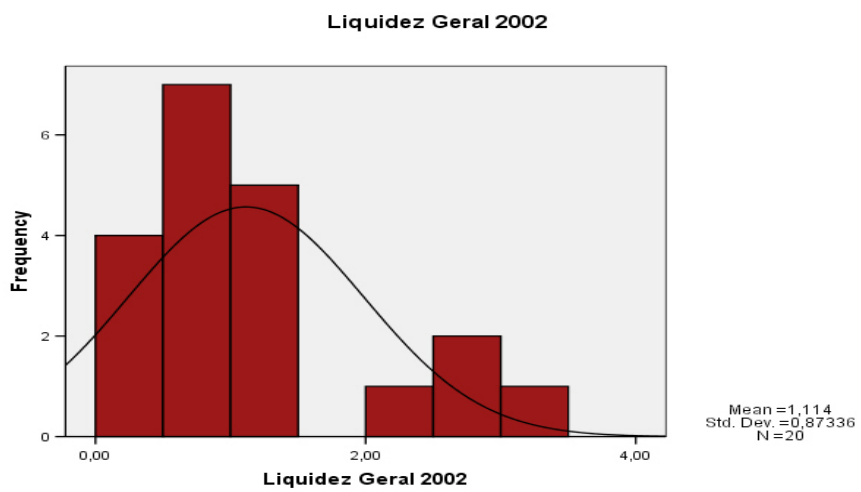
1) Rotação do Activo 2005



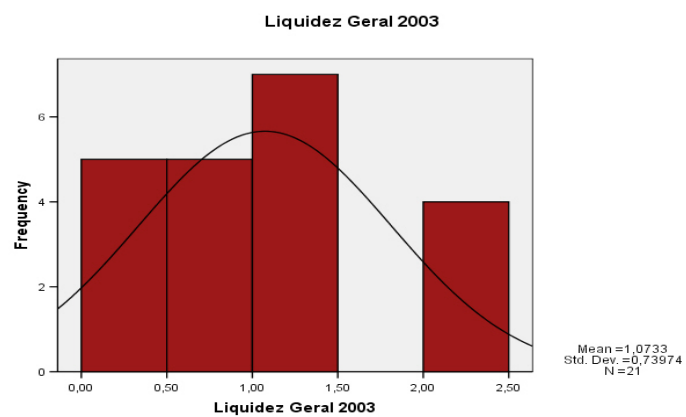
2) Liquidez Geral 2001



3) Liquidez Geral 2002

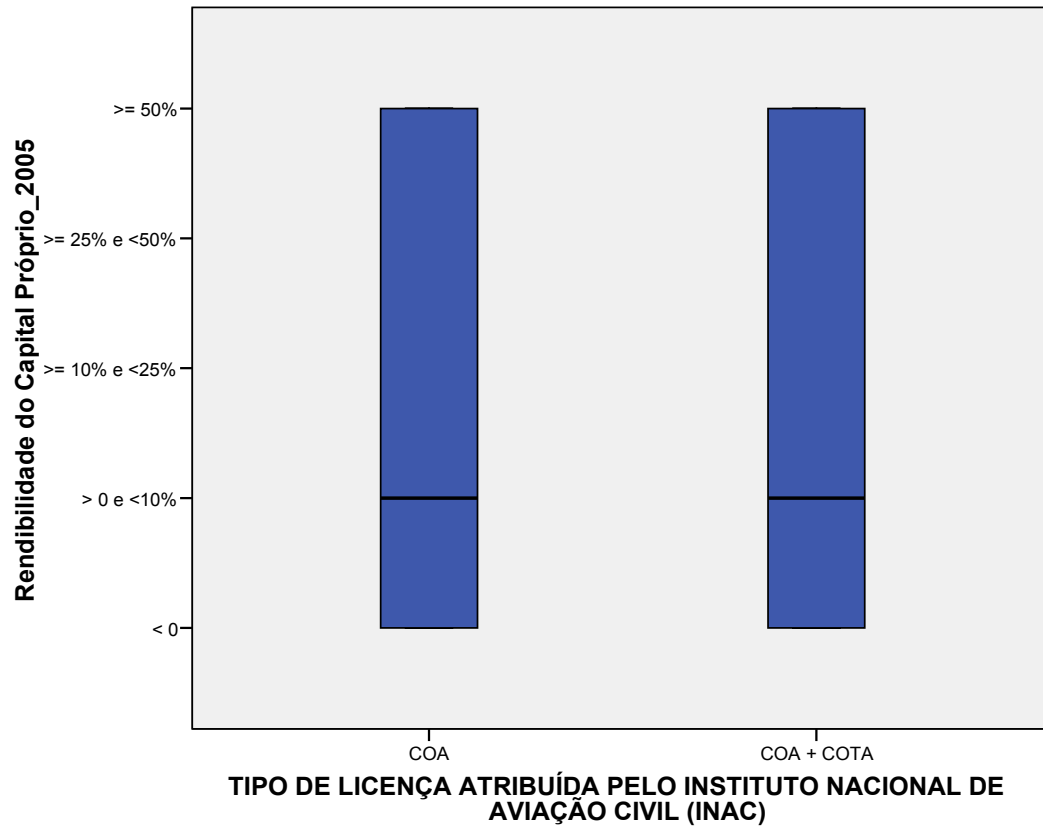
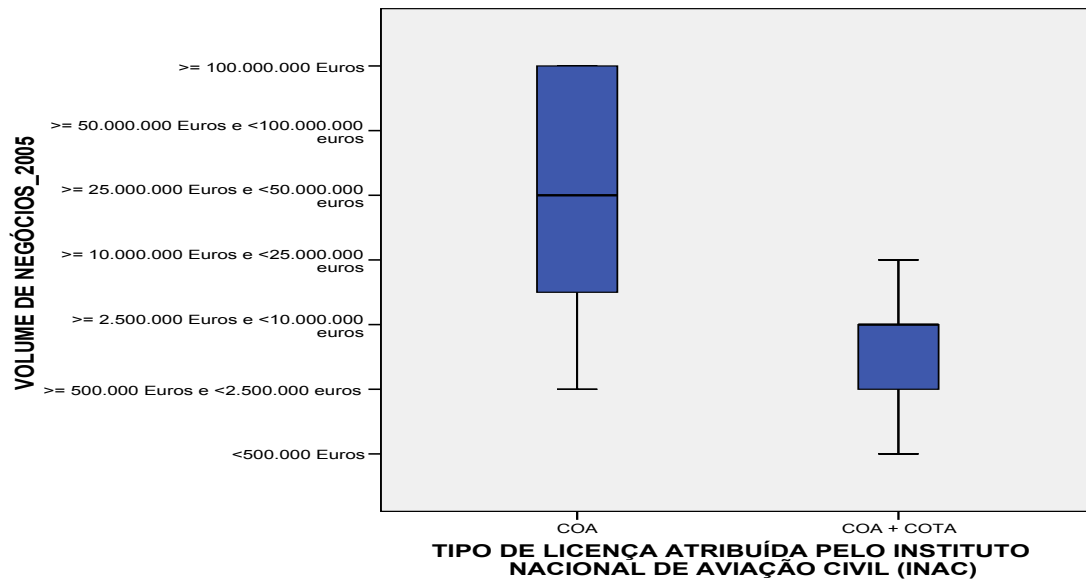


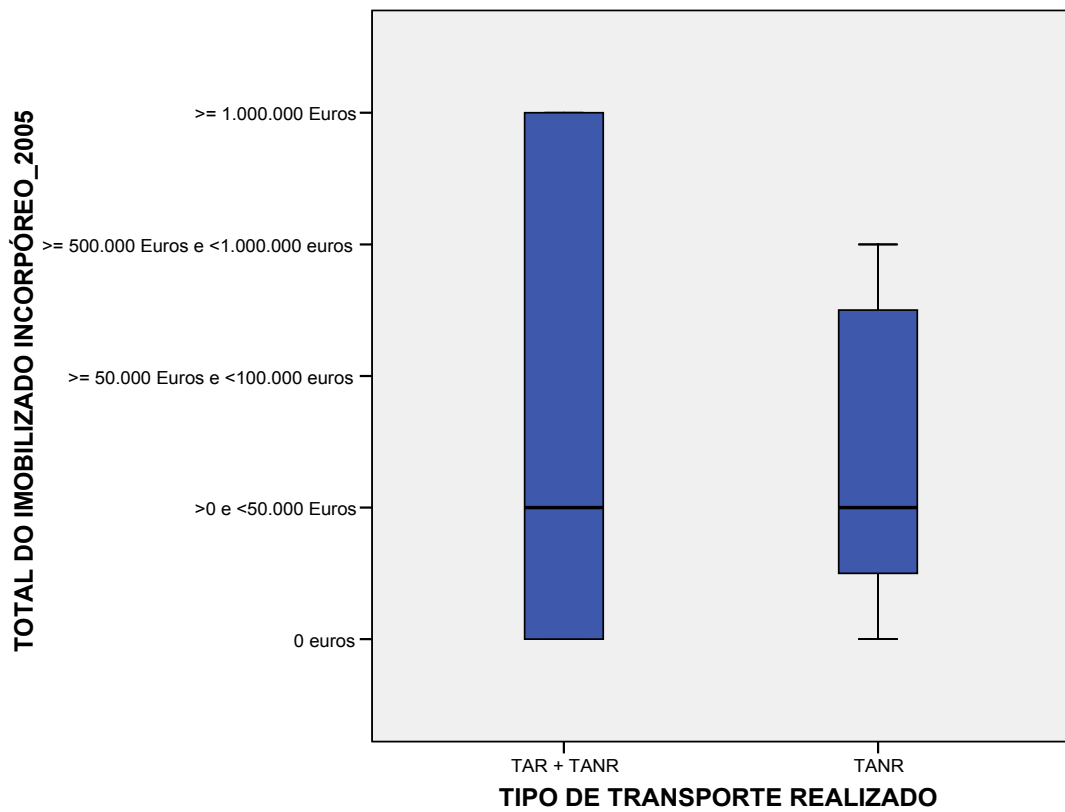
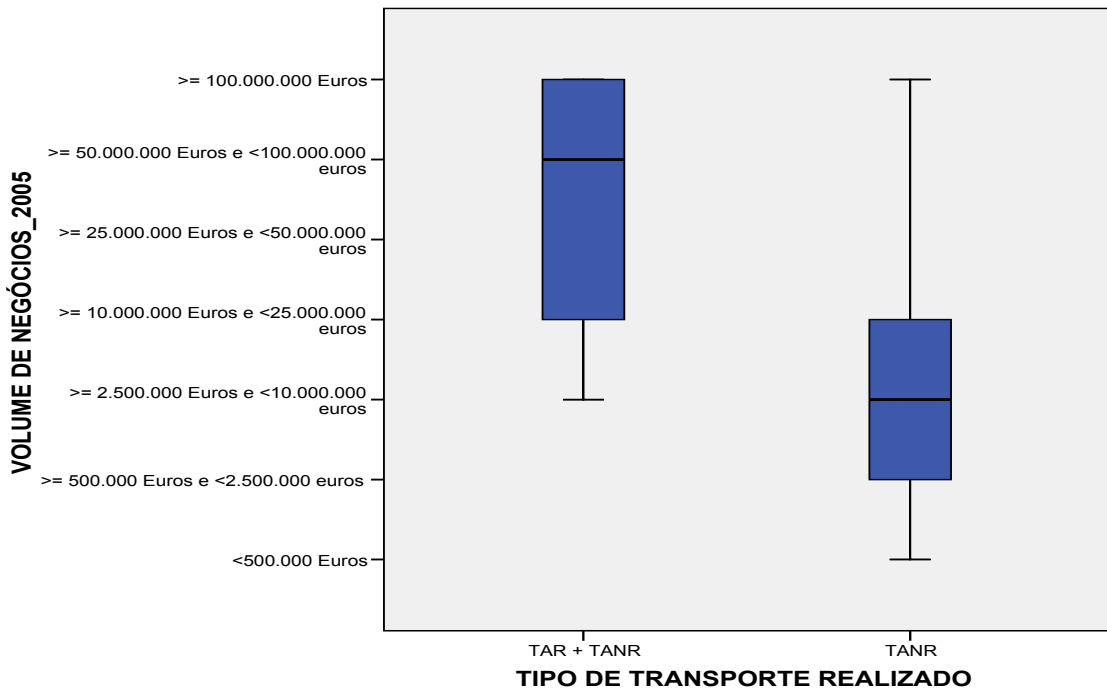
3) Liquidez Geral 2003

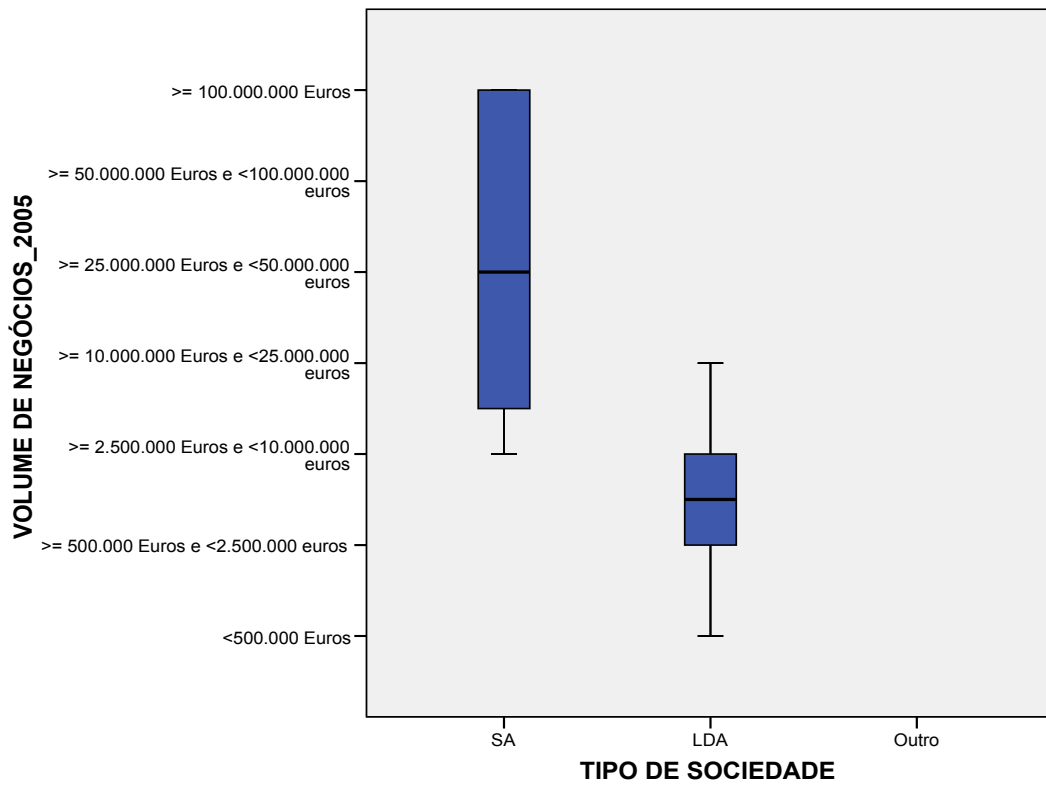
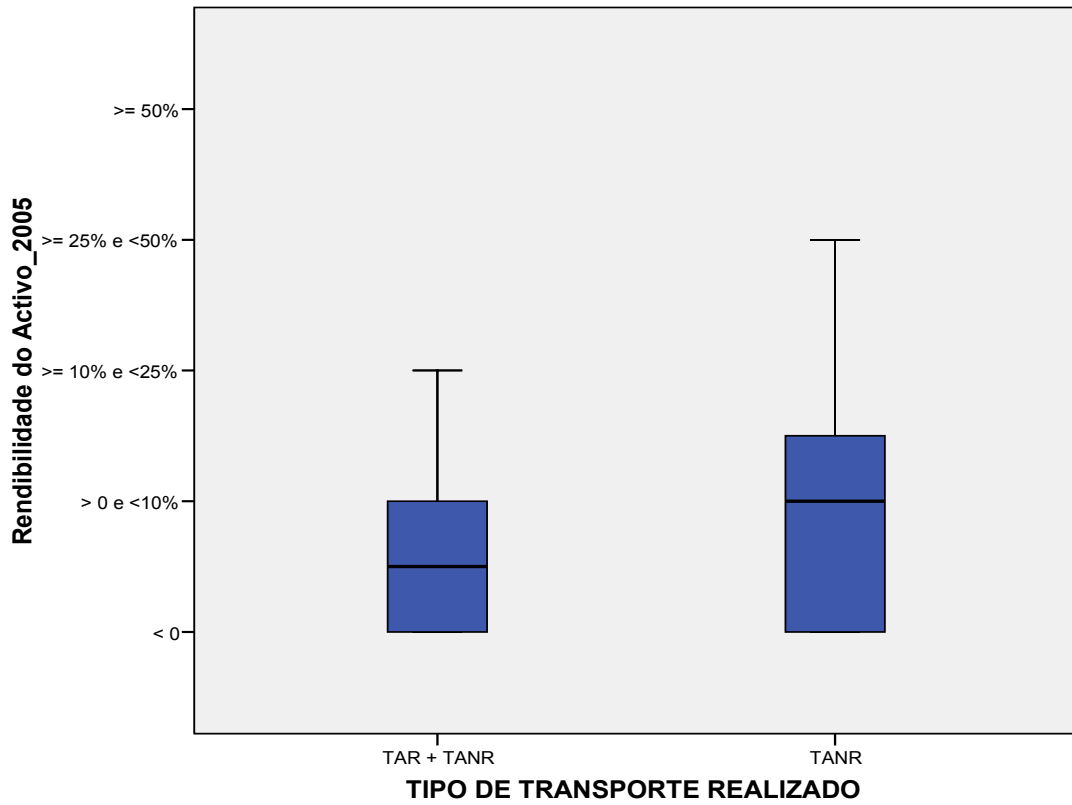


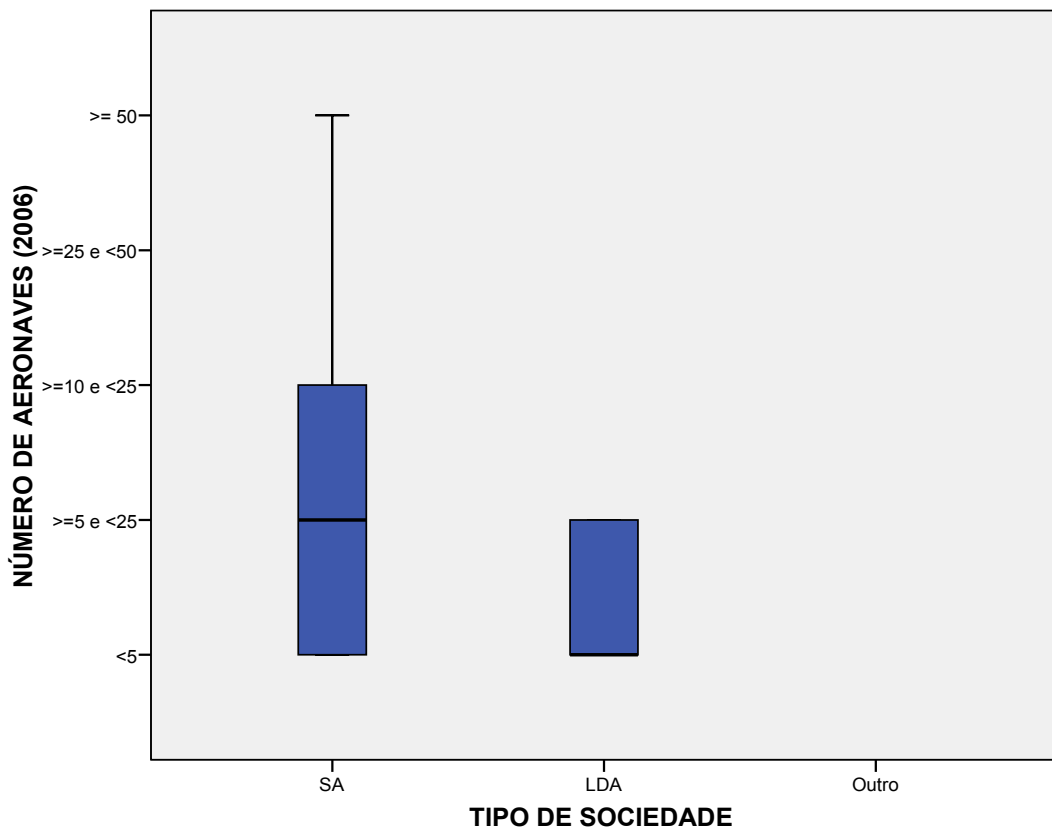
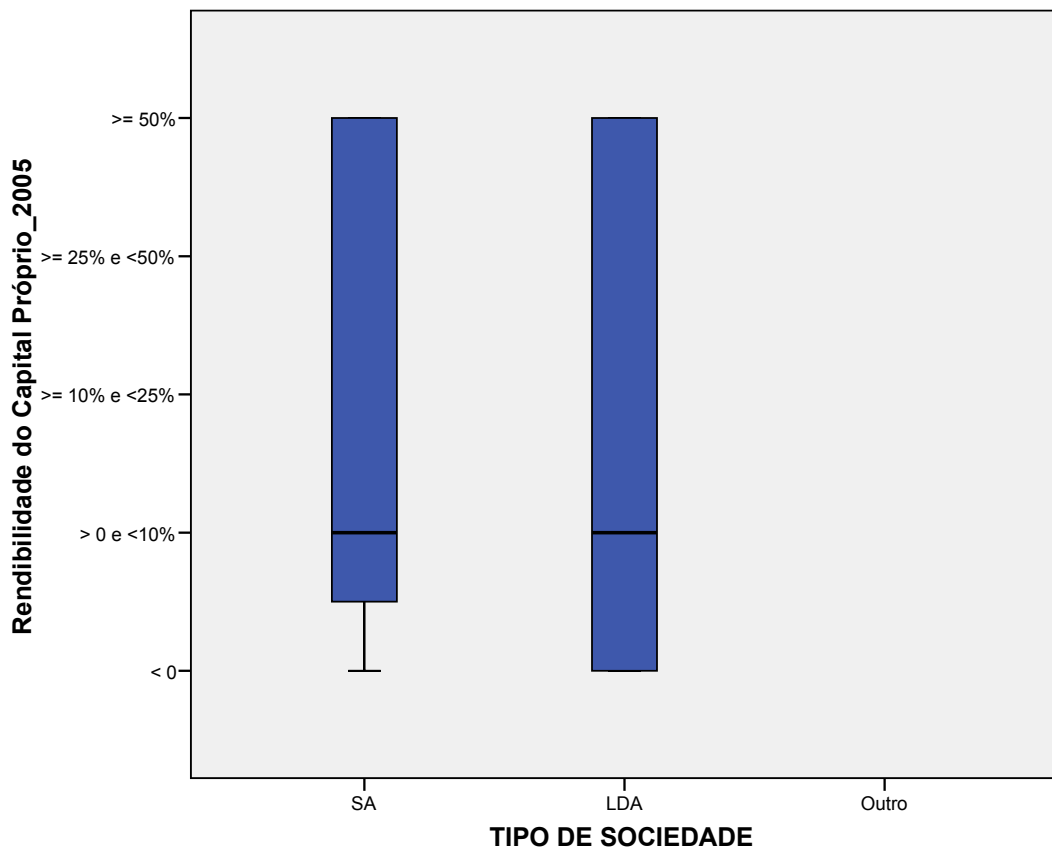
APÊNDICE E

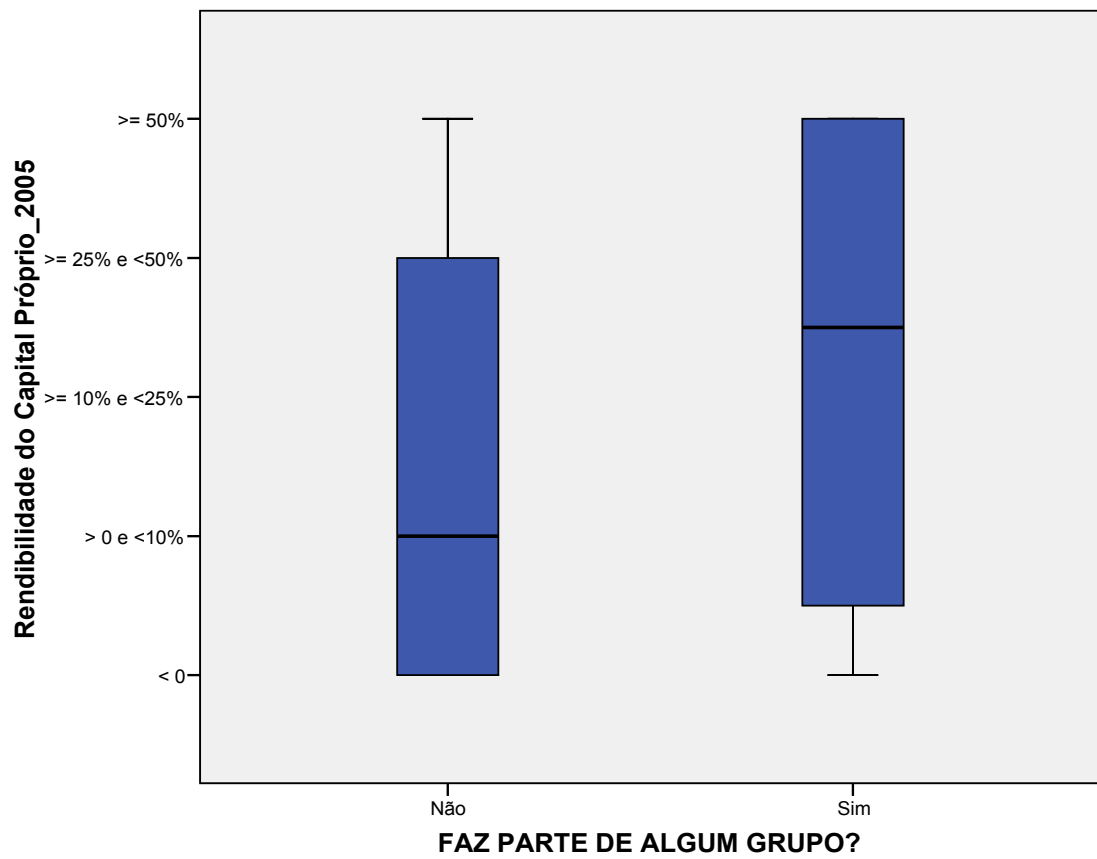
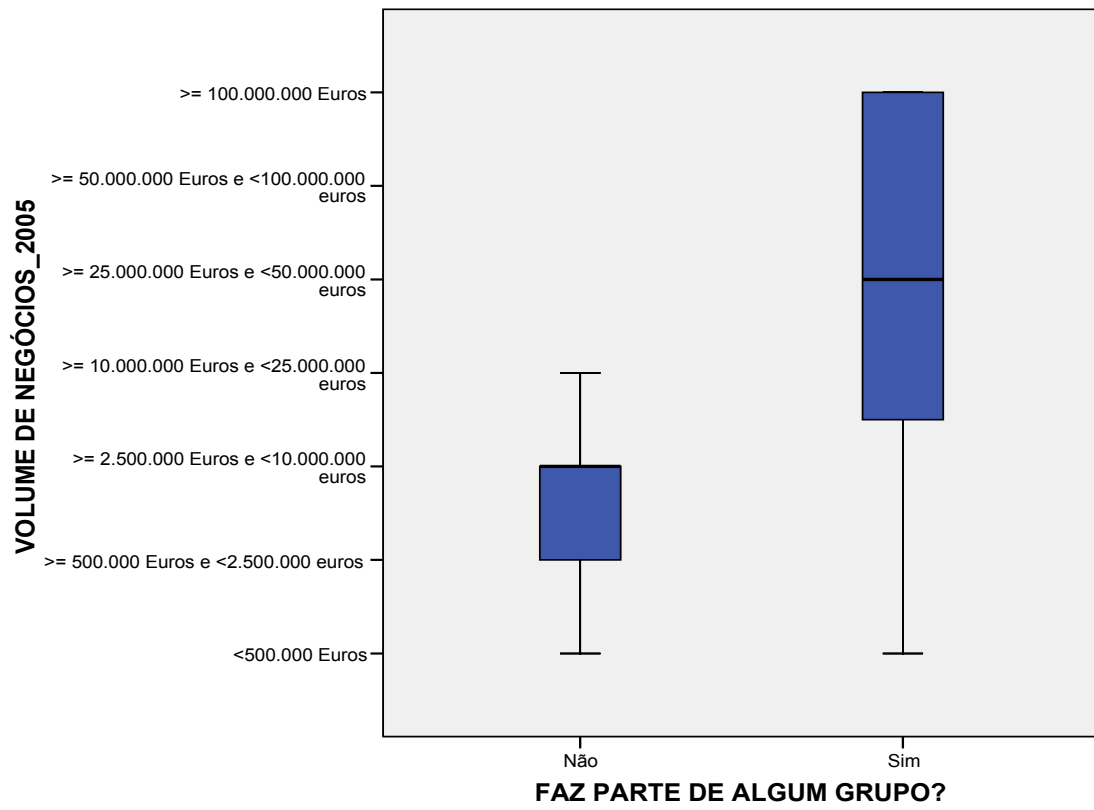
DADOS SECUNDÁRIOS:
 TESTE DE MANN-WHITNEY (BOX PLOTS)

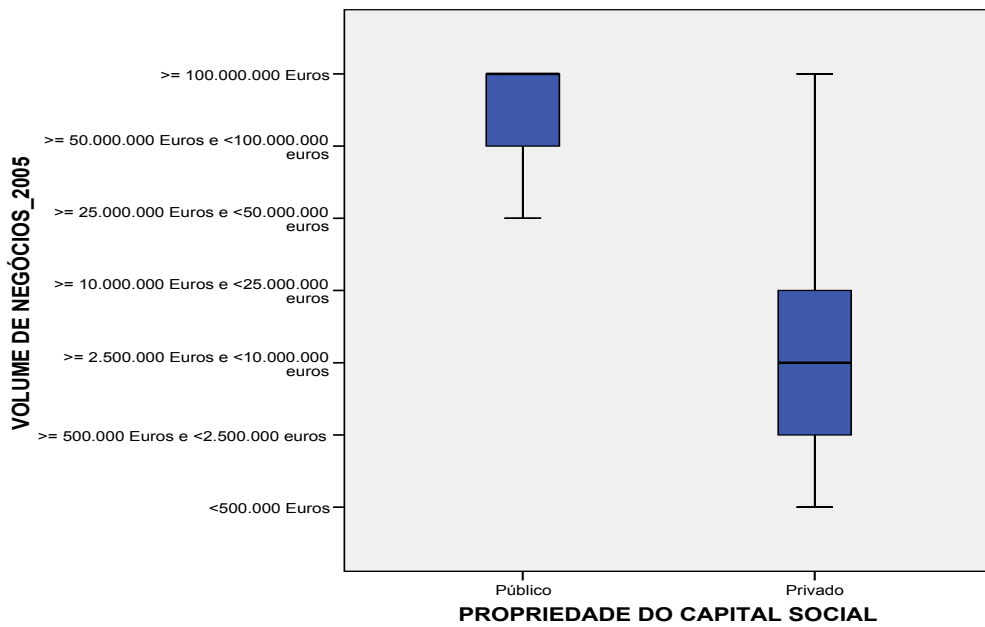
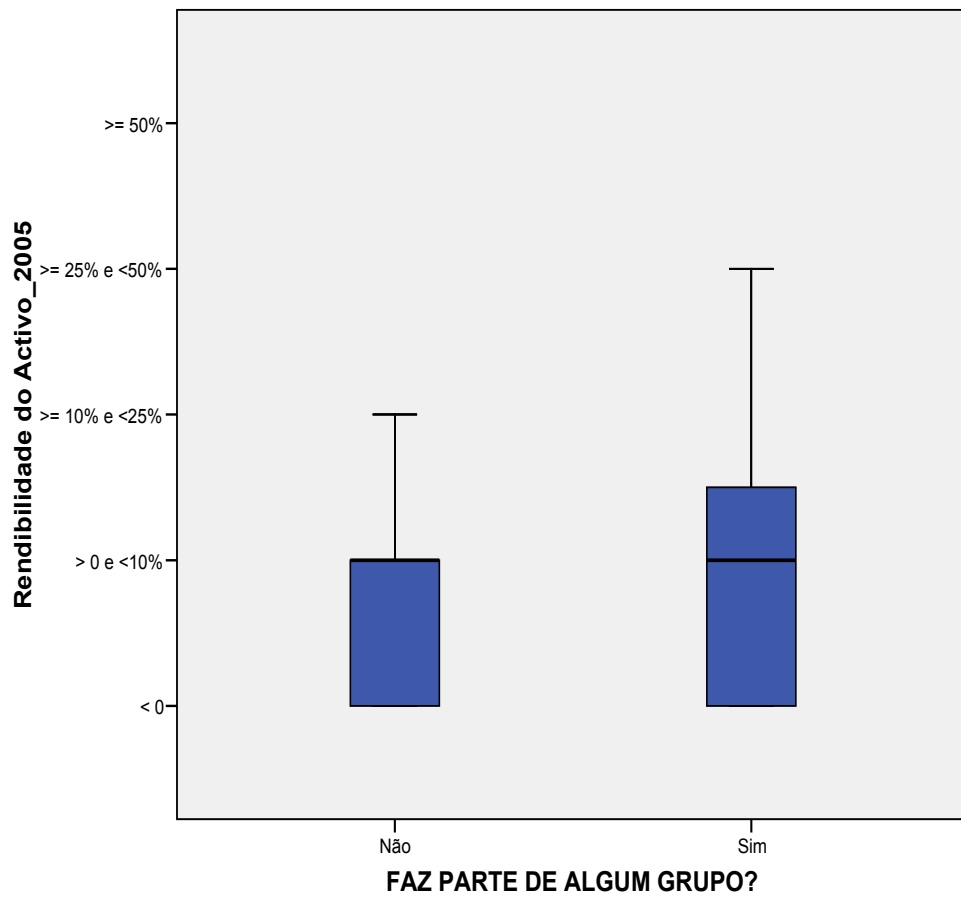


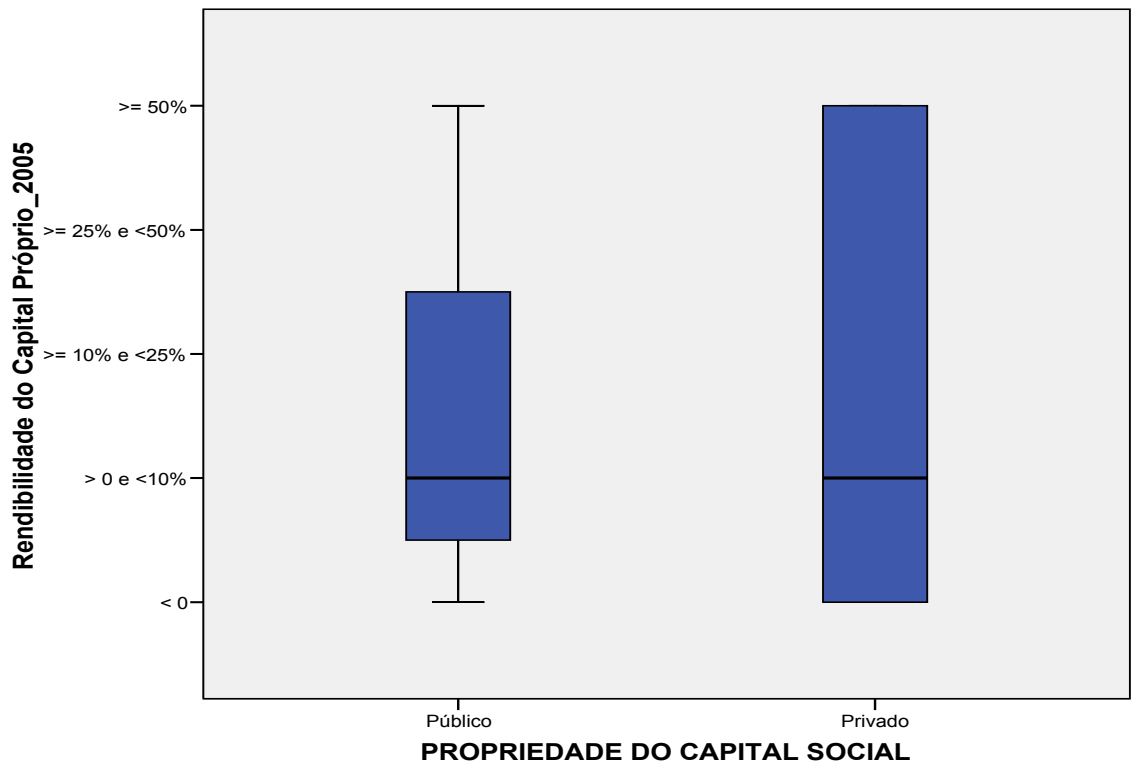
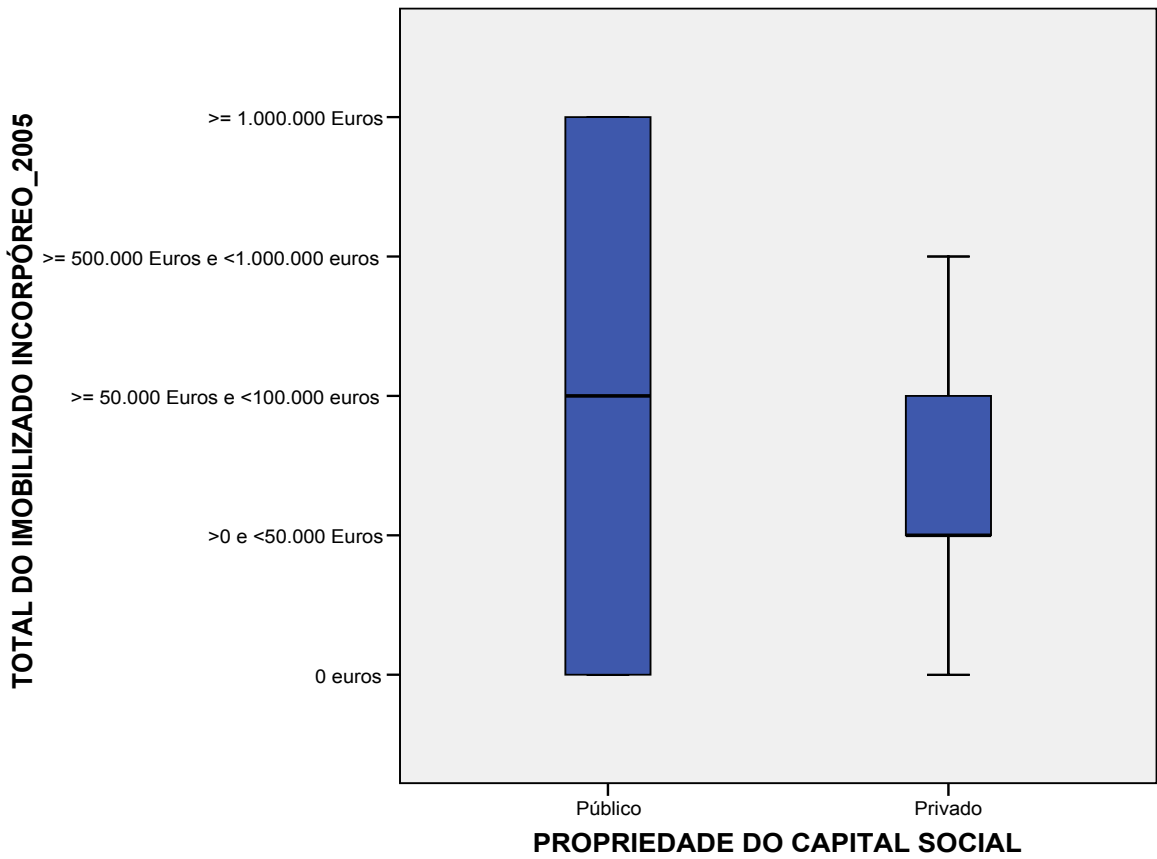


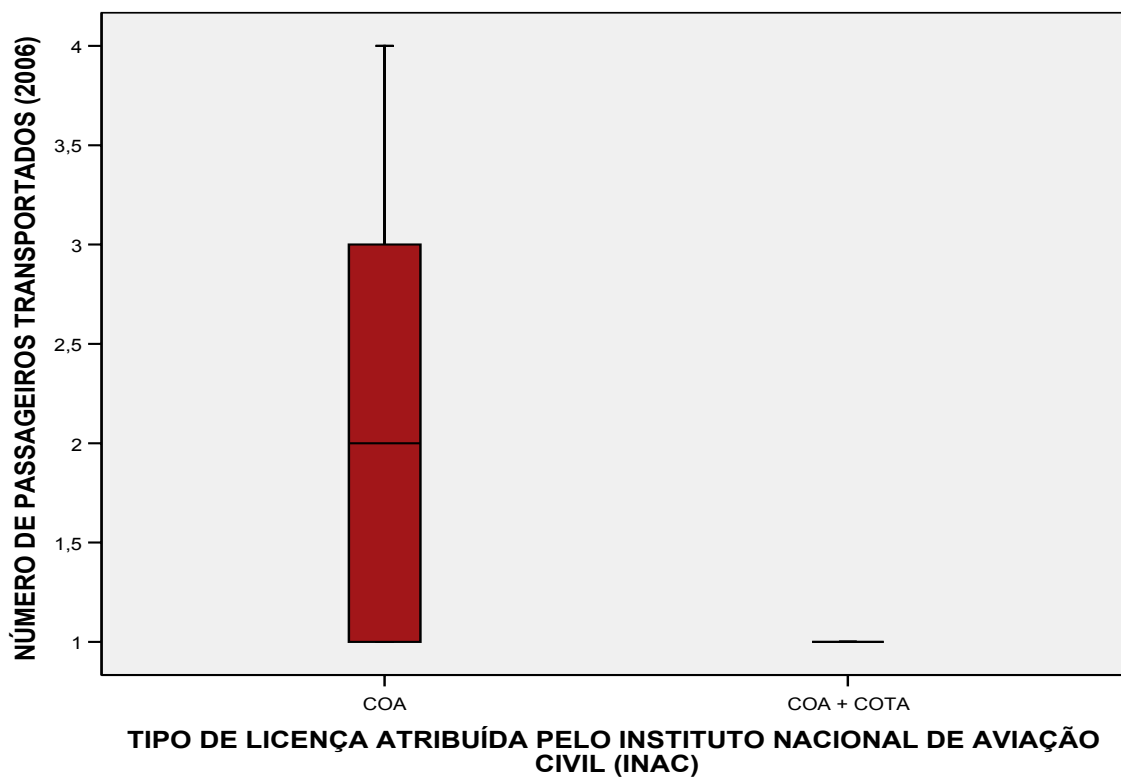
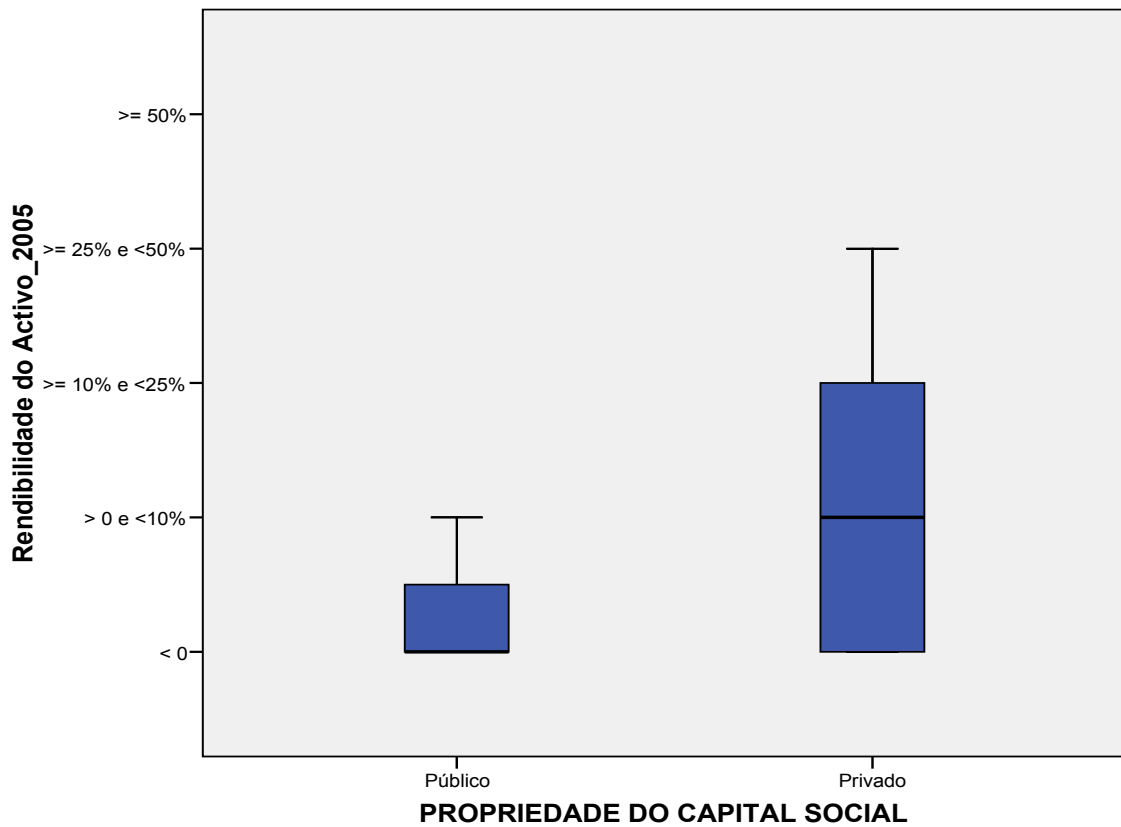


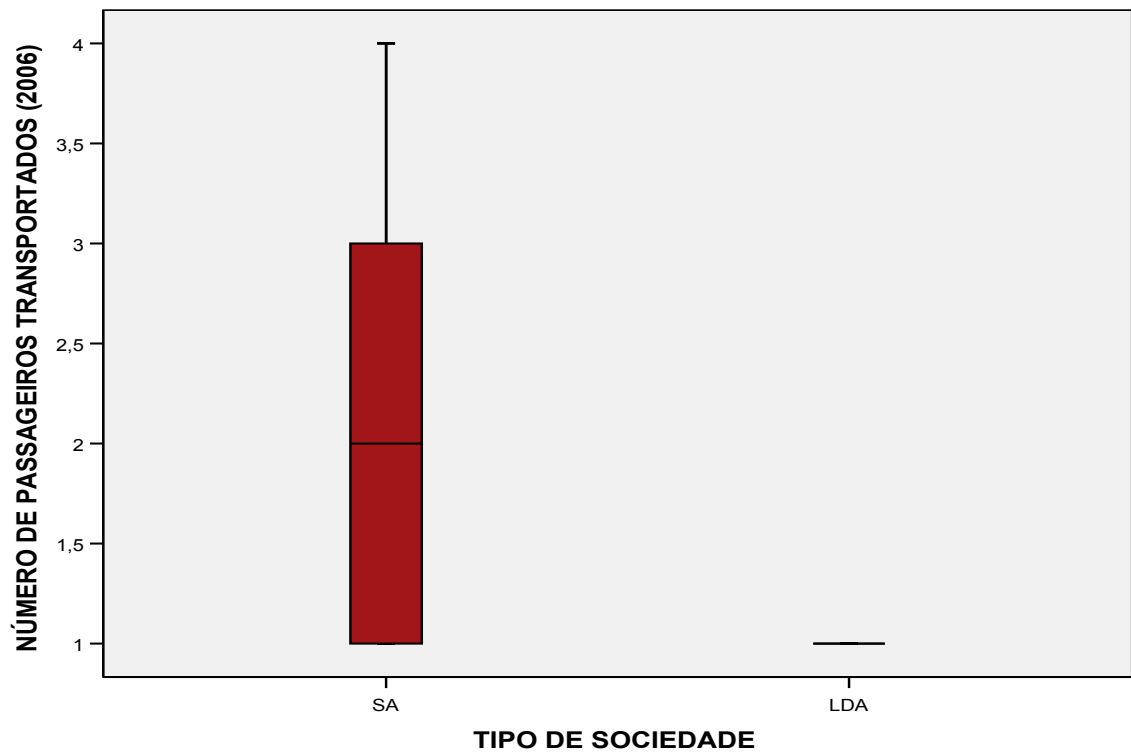
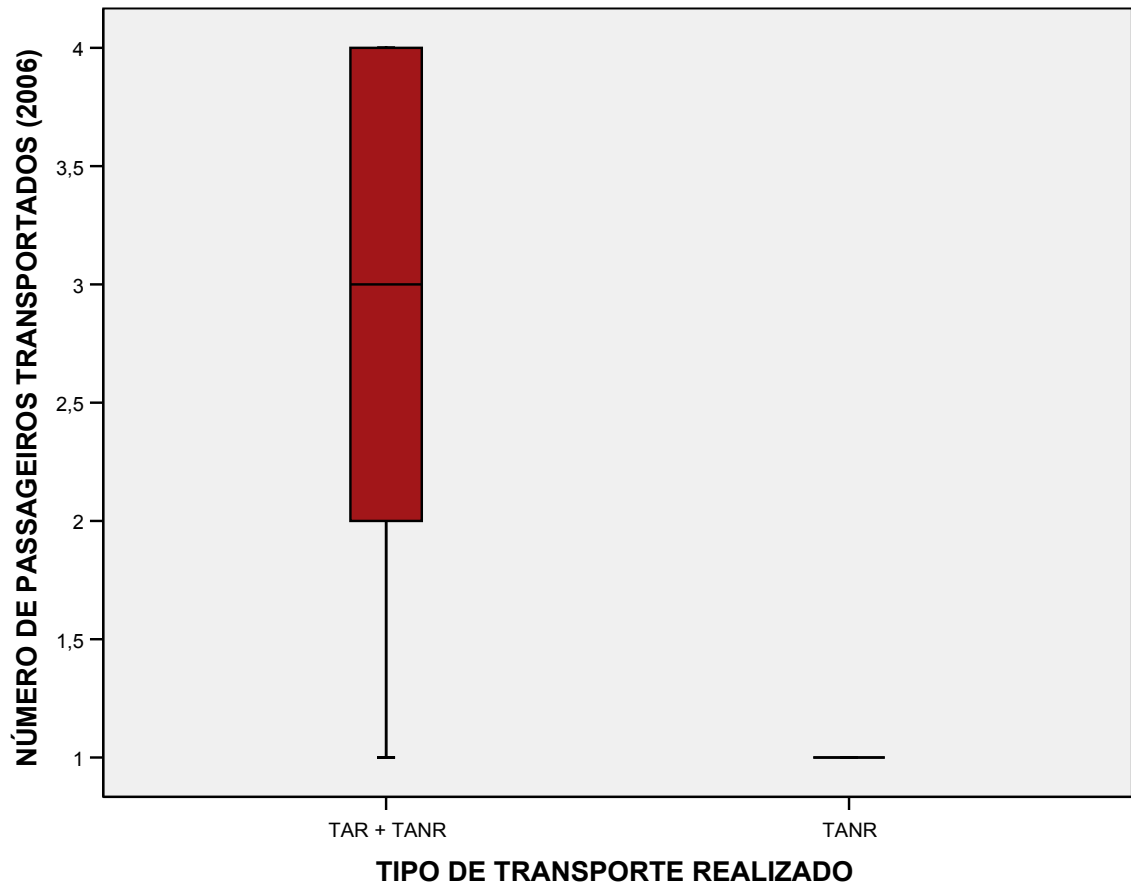


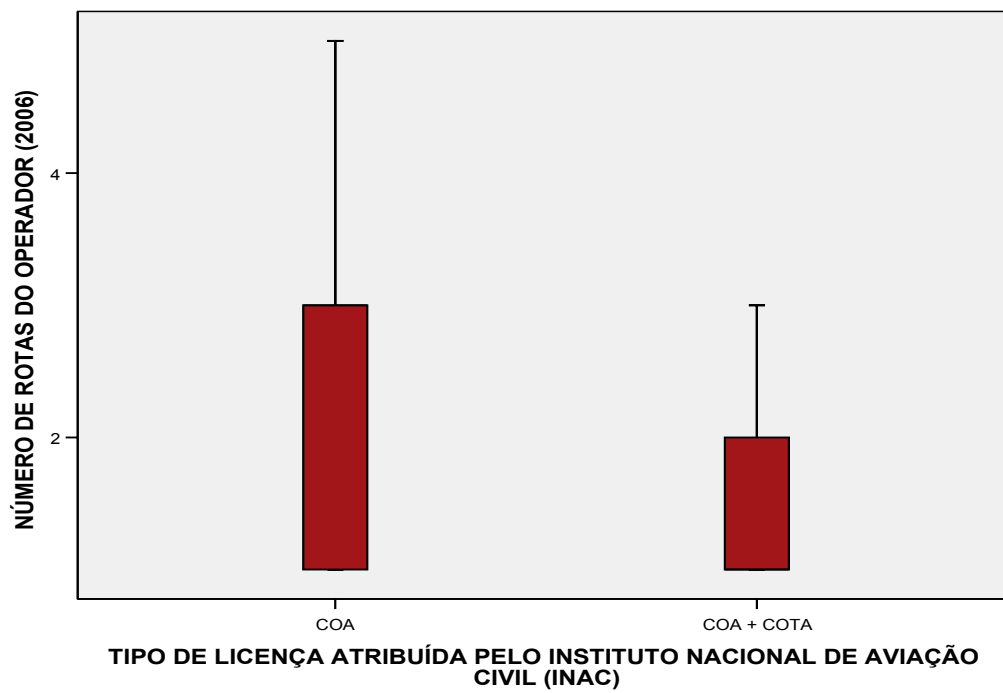
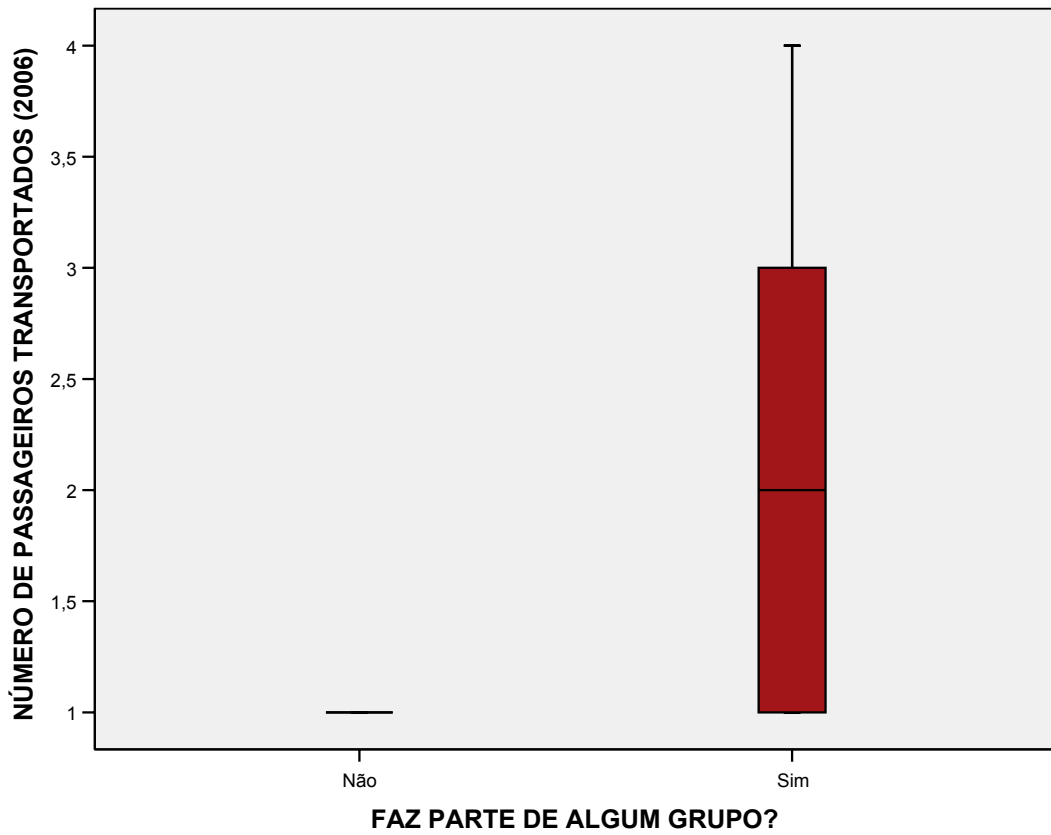


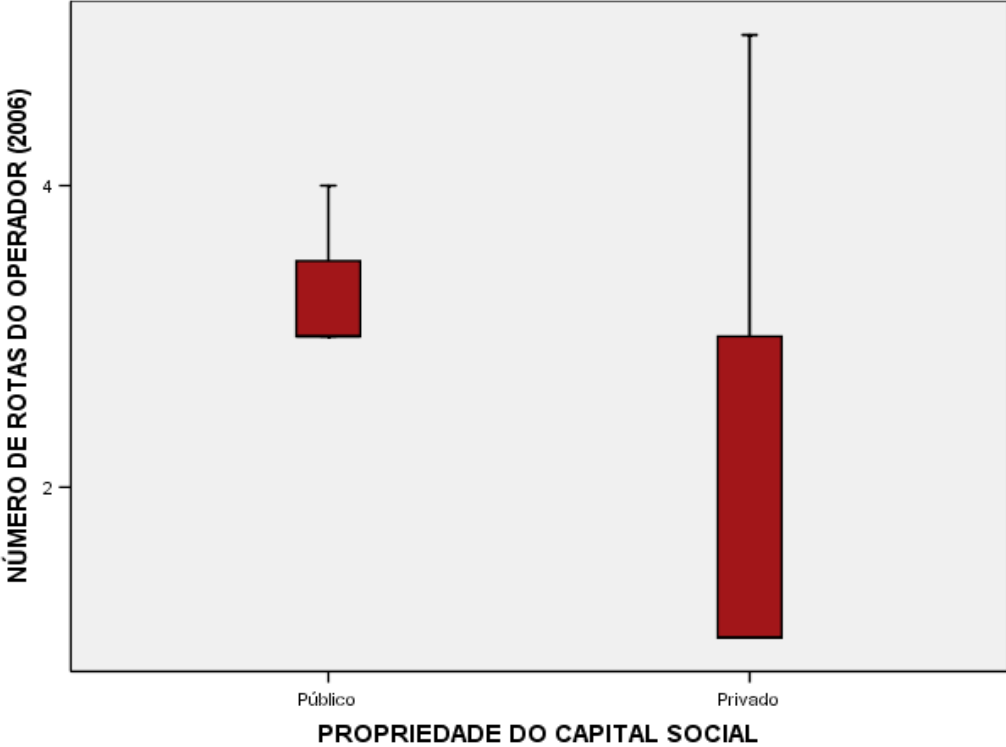
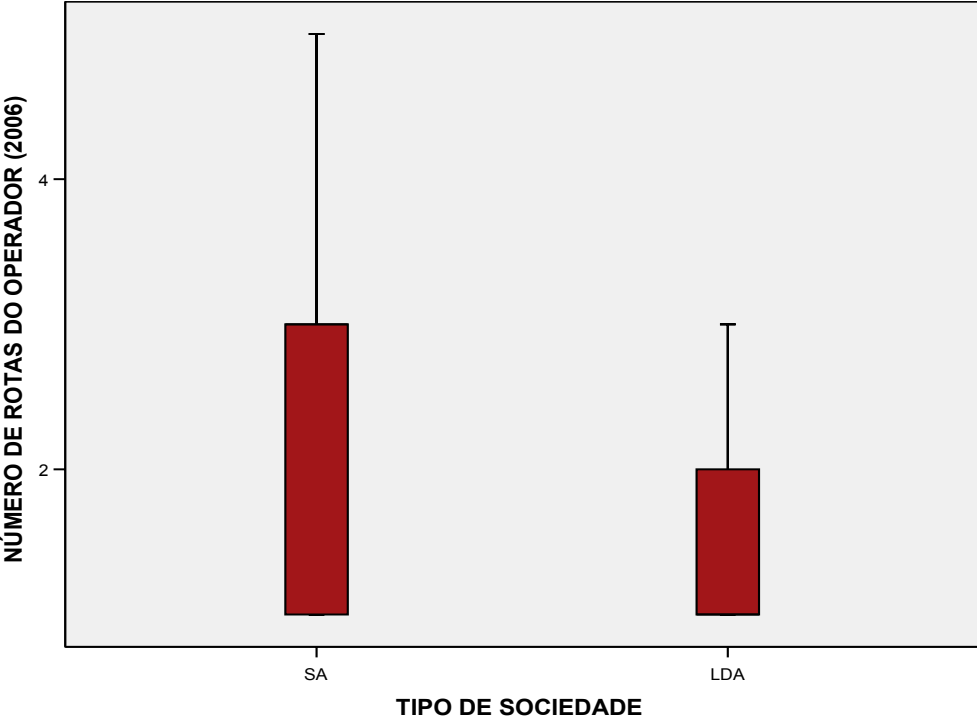












APÊNDICE F

IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS INTANGÍVEIS

Variável (X _i)	Variável (Y _i)	Mann-Whitney U	Wilcoxon	Z	Sign. (p)
Tipo de Licença atribuída pelo INAC (X₁)	Programas de formação profissional de pilotos	23,5	89,5	-1,152	0,350
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	14,5	35,5	-2,147	0,032
	Licenças e certificados	31,5	52,5	-0,174	0,862
	Reputação (qualidade) do serviço	26,0	47,0	-0,812	0,417
	Reputação de empresa (imagem)	29,0	95,0	-0,471	0,638
Tipo de transporte realizado (X₂)	Programas de formação profissional de pilotos	25,5	46,5	-0,909	0,363
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	26,0	92,0	-0,812	0,417
	Licenças e certificados	31,5	52,5	-0,174	0,862
	Reputação (qualidade) do serviço	26,0	47,0	-0,812	0,417
	Reputação de empresa (imagem)	29,0	95,0	-0,471	0,638
Tipo de sociedade (X₃)	Programas de formação profissional de pilotos	15,0	93,0	-1,907	0,057
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	24,5	39,5	-0,669	0,503
	Licenças e certificados	18,5	96,5	-1,400	0,162
	Reputação (qualidade) do serviço	24,5	102,5	-0,669	0,503
	Reputação de empresa (imagem)	21,0	99,0	-1,111	0,267
Integração num grupo de sociedades (X₄)	Programas de formação profissional de pilotos	15,0	93,0	-1,907	0,057
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	24,5	39,5	-0,669	0,503
	Licenças e certificados	24,5	39,5	-0,669	0,503
	Reputação (qualidade) do serviço	27,0	42,0	-0,365	0,715
	Reputação de empresa (imagem)	12,5	90,5	-2,160	0,031
Propriedade do capital social (X₅)	Programas de formação profissional de pilotos	21,0	31,0	-0,683	0,495
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	10,0	101,0	-2,092	0,036
	Licenças e certificados	18,5	109,5	-0,981	0,327
	Reputação (qualidade) do serviço	25,0	116,0	-0,131	0,896
	Reputação de empresa (imagem)	20,5	111,5	-0,729	0,466

Nota: o sombreado indica a existência de diferenças significativas entre os grupos em análise para um nível de significância de 5%.

TESTE KRUSKAL-WALLIS

Variável (X _i)	Variável (Y _i)	Qui-quadrado	G _L	Sign. (p)
Volume de Negócios (X₇)	Programas de formação profissional de pilotos	5,010	4	0,286
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	2,148	4	0,709
	Licenças e certificados	4,667	4	0,323
	Reputação (qualidade) do serviço	6,556	4	0,161
	Reputação de empresa (imagem)	5,314	4	0,257
Número de Empregados (X₇)	Programas de formação profissional de pilotos	9,246	4	0,055
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	2,883	4	0,578
	Licenças e certificados	3,722	4	0,445
	Reputação (qualidade) do serviço	7,605	4	0,107
	Reputação de empresa (imagem)	5,098	4	0,277
Activo Líquido (X₉)	Programas de formação profissional de pilotos	11,055	6	0,087
	Programas de formação profissional – técnicos de manutenção de aeronaves	5,170	6	0,522
	Licenças e certificados	4,541	6	0,604
	Reputação (qualidade) do serviço	7,689	6	0,262
	Reputação de empresa (imagem)	4,213	6	0,648

OBJECTIVOS ASSOCIADOS AOS RECURSOS INTANGÍVEIS

VARIÁVEL (X _i)	INTANGÍVEL	CORRECÇÃO DE YATES	G _L	SIGN. (P) FISHER	V DE CRAMER	SIG. (p)
Tipo de Licença atribuída pelo INAC (X ₁)	Proporcionar retorno (excedentes)	0,000	1	1,000	0,035	0,889
Tipo de transporte realizado (X ₂)	Proporcionar retorno (excedentes)	0,175	1	0,588	0,244	0,330
Tipo de sociedade (X ₃)	Proporcionar retorno (excedentes)	0,005	1	1,000	0,164	0,513
Integração num grupo de sociedades (X ₄)	Proporcionar retorno (excedentes)	0,000	1	1,000	0,078	0,755
Propriedade do capital social (X ₅)	Proporcionar retorno (excedentes)	0,873	1	0,245	0,389	0,119
Volume de Negócios (X ₇)	Proporcionar retorno (excedentes)	0,000	1	1,000	0,051	0,838
Número de Empregados (X ₇)	Proporcionar retorno (excedentes)	0,000	1	1,000	0,022	0,931
Activo Líquido (X ₉)	Proporcionar retorno (excedentes)	0,559	1	0,308	0,323	0,197
Resultado Operacional (X ₁₀)	Proporcionar retorno (excedentes)	0,000	1	1,000	0,078	0,755
Resultado Líquido (X ₁₁)	Proporcionar retorno (excedentes)	0,175	1	0,588	0,244	0,330

Variável (X _i)	Variável (Y _i)	Mann-Whitney U	Wilcoxon	Z	Sign. (p)
Tipo de Licença atribuída pelo INAC (X ₁)	Proporcionar retorno (excedentes)	29,0	50,0	-0,135	0,893
Tipo de transporte realizado (X ₂)	Proporcionar retorno (excedentes)	23,0	78,0	-0,944	0,345
Tipo de sociedade (X ₃)	Proporcionar retorno (excedentes)	23,0	89,0	-0,634	0,526
Integração num grupo de sociedades (X ₄)	Proporcionar retorno (excedentes)	22,0	100,0	-0,302	0,763
Propriedade do capital social (X ₅)	Proporcionar retorno (excedentes)	14,0	92,0	-1,508	0,132

TESTE KRUSKAL-WALLIS

Variável (X _i)	Variável (Y _i)	Qui-quadrado	G _L	Sign. (p)
Volume de Negócios (X ₇)	Proporcionar retorno (excedentes)	1,545	4	0,819
Número de Empregados (X ₇)	Proporcionar retorno (excedentes)	1,364	4	0,850
Activo Líquido (X ₉)	Proporcionar retorno (excedentes)	3,364	6	0,762

RECONHECIMENTO E MENSURAÇÃO DOS INTANGÍVEIS

VARIÁVEL (X _i)		CORRECÇÃO DE YATES	G _L	SIGN. (P) FISHER	V DE CRAMER	SIG. (p)
Tipo de Licença atribuída pelo INAC (X₁)	Reconhecimento de Activos Intangíveis no Balanço	0,087	1	0,600	0,207	0,394
Tipo de transporte realizado (X₂)	Reconhecimento de Activos Intangíveis no Balanço	0,000	1	1,000	0,064	0,793
Tipo de sociedade (X₃)	Reconhecimento de Activos Intangíveis no Balanço	0,001	1	0,600	0,150	0,536
Integração num grupo de sociedades (X₄)	Reconhecimento de Activos Intangíveis no Balanço	0,000	1	1,000	0,133	0,582
Propriedade do capital social (X₅)	Reconhecimento de Activos Intangíveis no Balanço	0,165	1	0,538	0,251	0,301
Volume de Negócios (X₇)	Reconhecimento de Activos Intangíveis no Balanço	0,000	1	1,000	0,015	0,949
Número de Empregados (X₇)	Reconhecimento de Activos Intangíveis no Balanço	0,285	1	0,515	0,299	0,218
Activo Líquido (X₉)	Reconhecimento de Activos Intangíveis no Balanço	0,000	1	1,000	0,015	0,949
Resultado Operacional (X₁₀)	Reconhecimento de Activos Intangíveis no Balanço	0,000	1	1,000	0,133	0,582
Resultado Líquido (X₁₁)	Reconhecimento de Activos Intangíveis no Balanço	0,365	1	0,338	0,278	0,252

APÊNDICE G

OBSTÁCULOS AO RECONHECIMENTO DOS INTANGÍVEIS

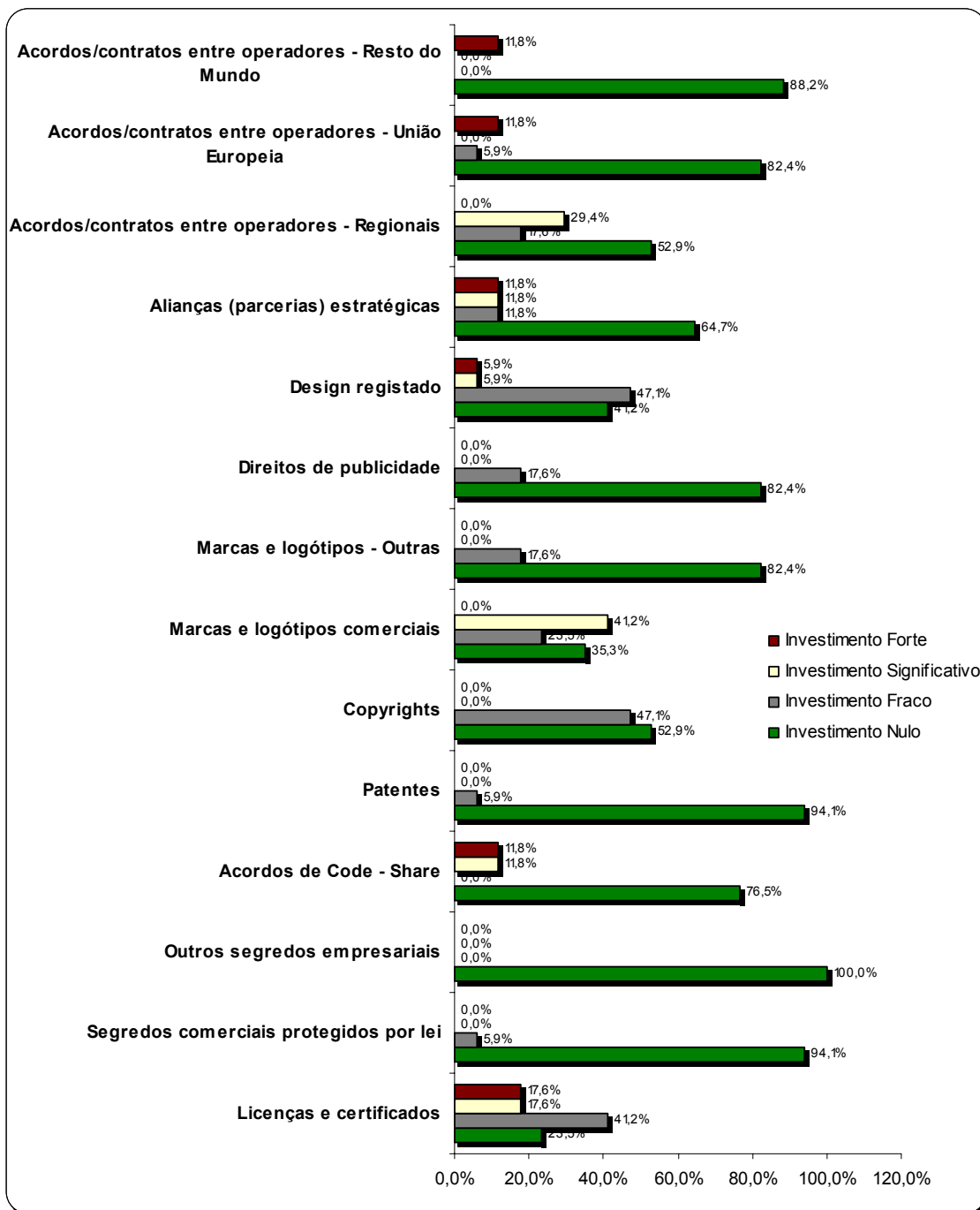
VARIÁVEL (X _i)	OBSTÁCULO AO RECONHECIMENTO	CORRECÇÃO DE YATES	GL	SIGN. (P) FISHER	V DE CRAMER	SIG. (p)
Tipo de Licença atribuída pelo INAC (X ₁)	Não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos <i>itens</i> intangíveis	0,000	1	1,000	0,044	0,858
	Dificuldades de mensuração desses intangíveis	0,000	1	1,000	0,118	0,627
Tipo de transporte realizado (X ₂)	Não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos <i>itens</i> intangíveis	0,473	1	0,335	0,290	0,232
	Dificuldades de mensuração desses intangíveis	0,000	1	1,000	0,118	0,627
Tipo de sociedade (X ₃)	Não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos <i>itens</i> intangíveis	0,827	1	0,294	0,350	0,149
	Dificuldades de mensuração desses intangíveis	0,228	1	0,593	0,247	0,309
Integração num grupo de sociedades (X ₄)	Não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos <i>itens</i> intangíveis	0,827	1	0,294	0,350	0,149
	Dificuldades de mensuração desses intangíveis	1,071	1	0,154	0,436	0,072
Propriedade do capital social (X ₅)	Não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos <i>itens</i> intangíveis	0,000	1	1,000	0,033	0,893
	Dificuldades de mensuração desses intangíveis	0,000	1	1,000	0,099	0,682
Volume de Negócios (X ₇)	Não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos <i>itens</i> intangíveis	0,041	1	0,637	0,169	0,486
	Dificuldades de mensuração desses intangíveis	0,000	1	1,000	0,029	0,906
Número de Empregados (X ₇)	Não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos <i>itens</i> intangíveis	1,924	1	0,082	0,491	0,043
	Dificuldades de mensuração desses intangíveis	0,906	1	0,228	0,387	0,110
Activo Líquido (X ₉)	Não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos <i>itens</i> intangíveis	1,418	1	0,153	0,408	0,092
	Dificuldades de mensuração desses intangíveis	0,147	1	0,622	0,214	0,377
Resultado Operacional (X ₁₀)	Não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos <i>itens</i> intangíveis	0,827	1	0,294	0,350	0,149
	Dificuldades de mensuração desses intangíveis	0,000	1	1,000	0,015	0,949
Resultado Líquido (X ₁₁)	Não obrigatoriedade legal da medição e divulgação dos <i>itens</i> intangíveis	0,000	1	1,000	0,070	0,772
	Dificuldades de mensuração desses intangíveis	0,147	1	0,622	0,214	0,377

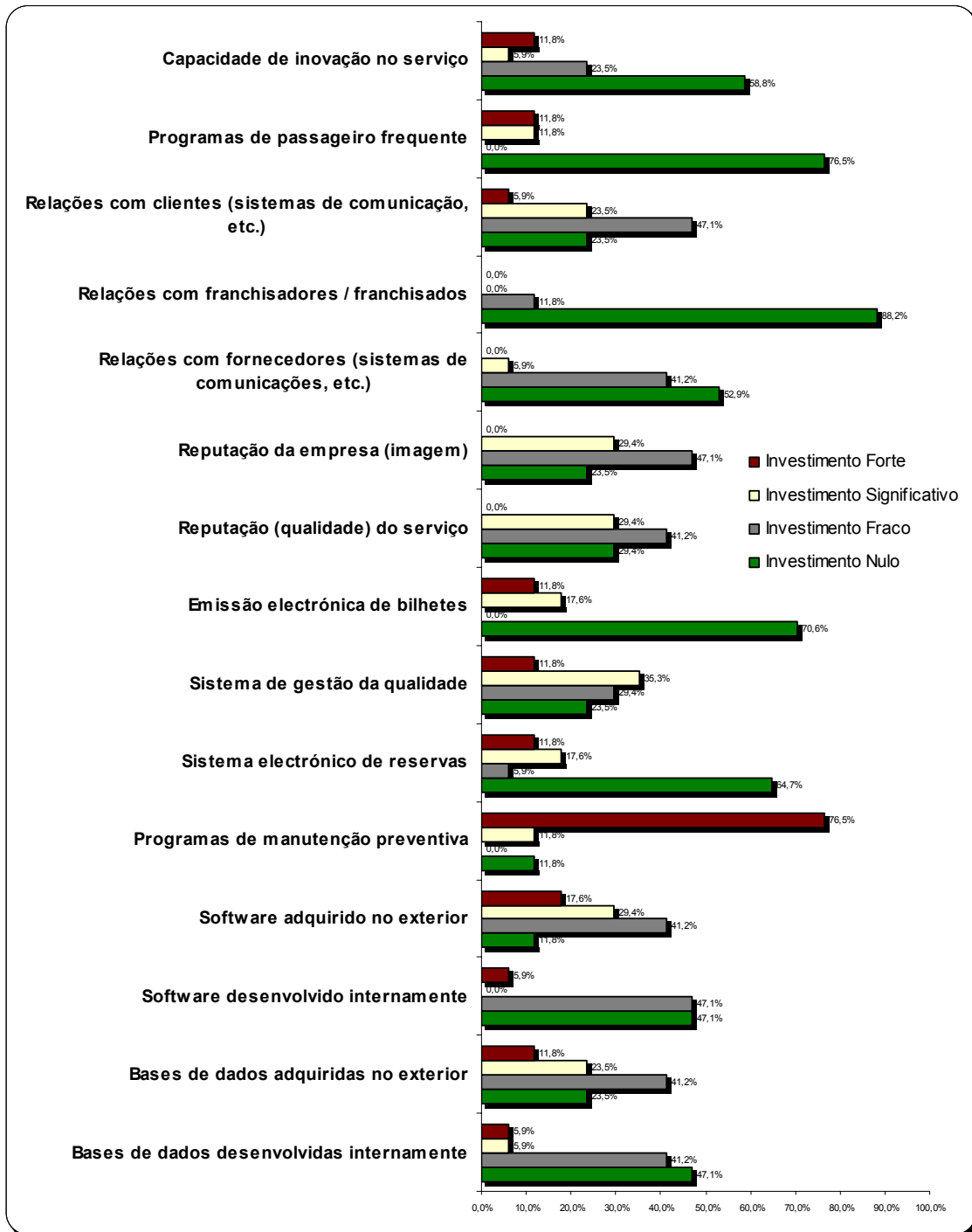
Nota: o sombreado indica a existência de dependência estatisticamente significativa entre as variáveis para um nível de significância de 5%.

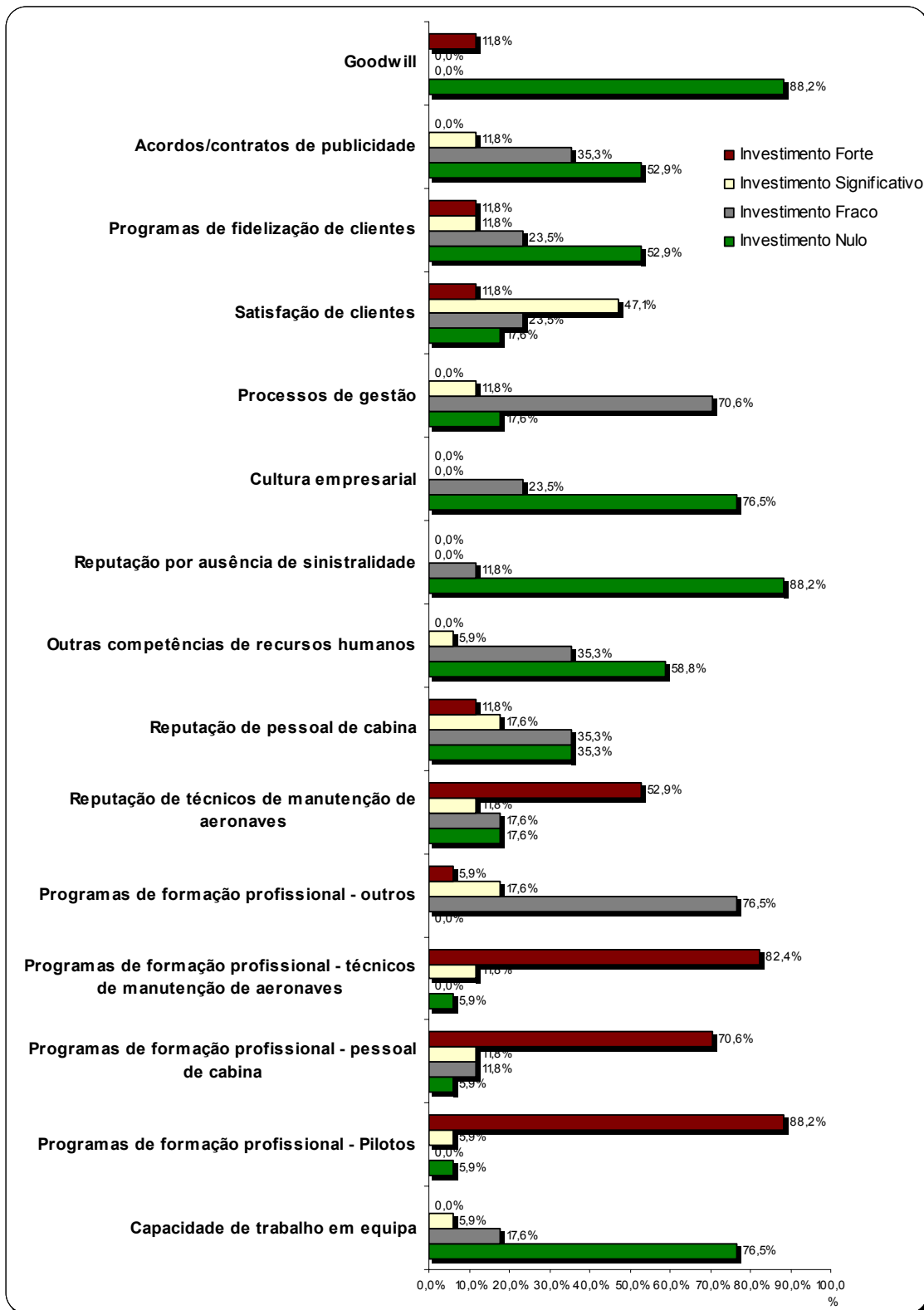
APÊNDICE H

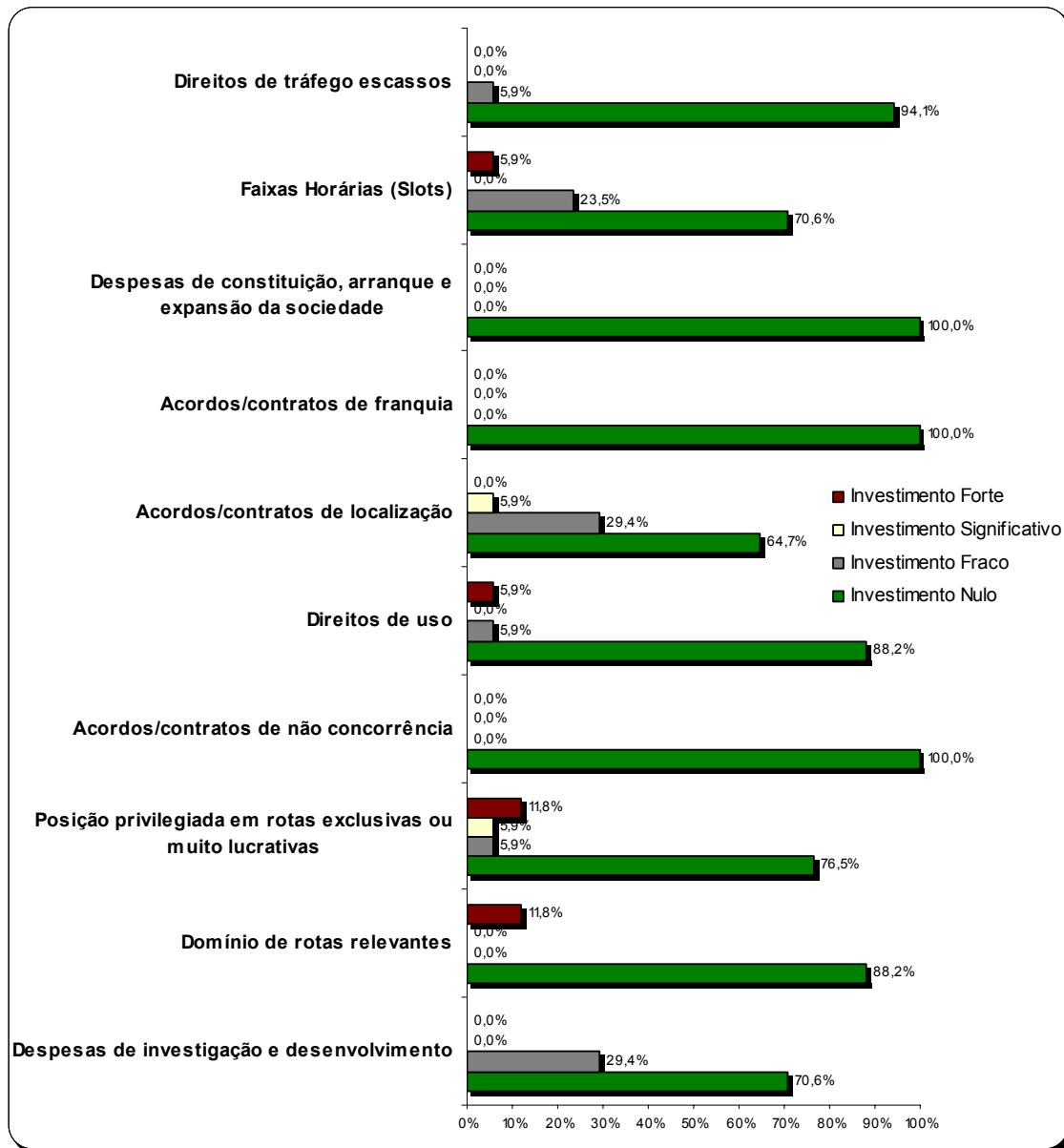
INVESTIMENTOS EM INTANGÍVEIS

INVESTIMENTO REALIZADO NOS ÚLTIMOS 3 ANOS







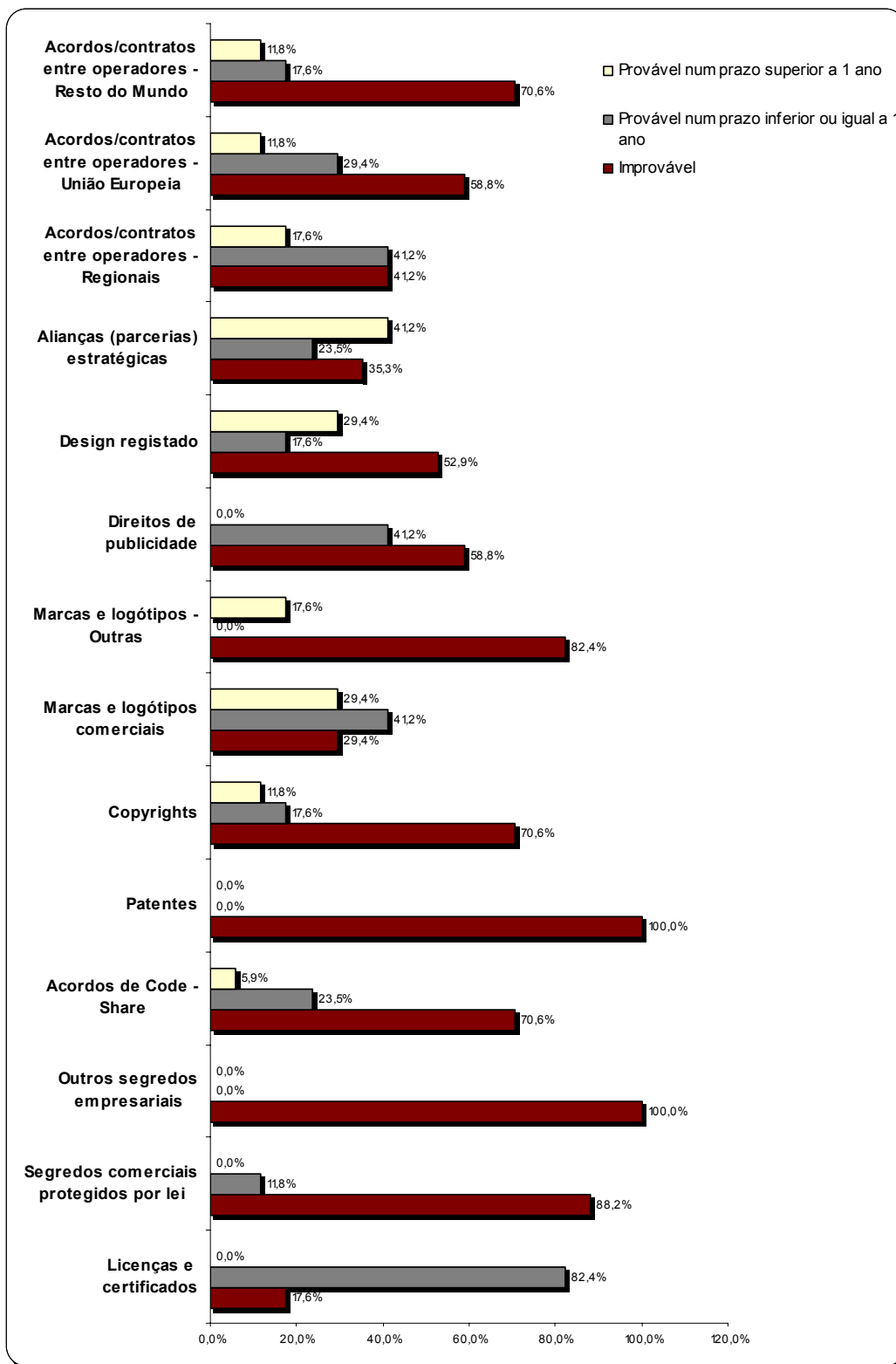


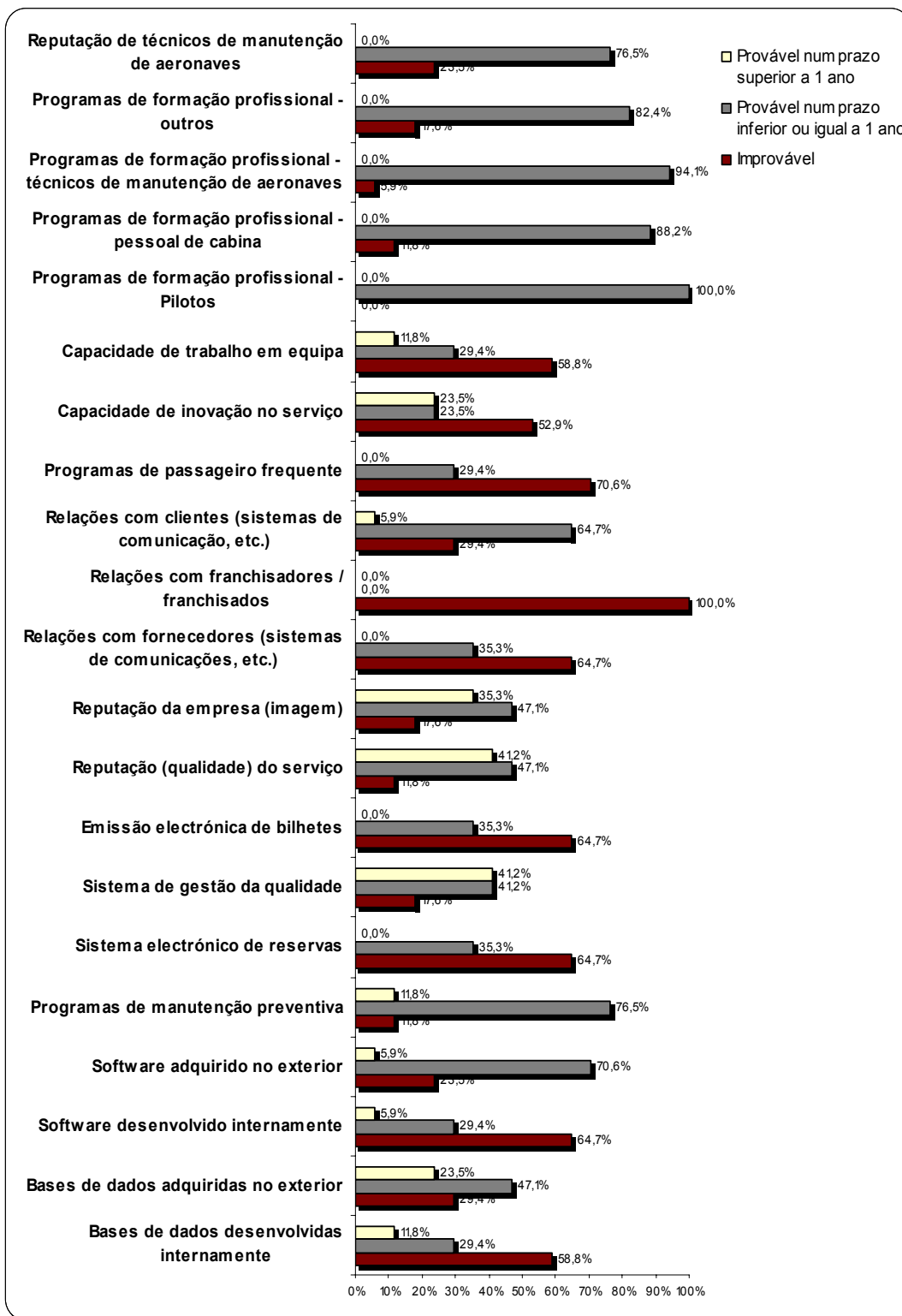
INDEPENDÊNCIA DO INVESTIMENTO REALIZADO COM AS CARACTERÍSTICAS DO OPERADOR DE TRANSPORTE AÉREO

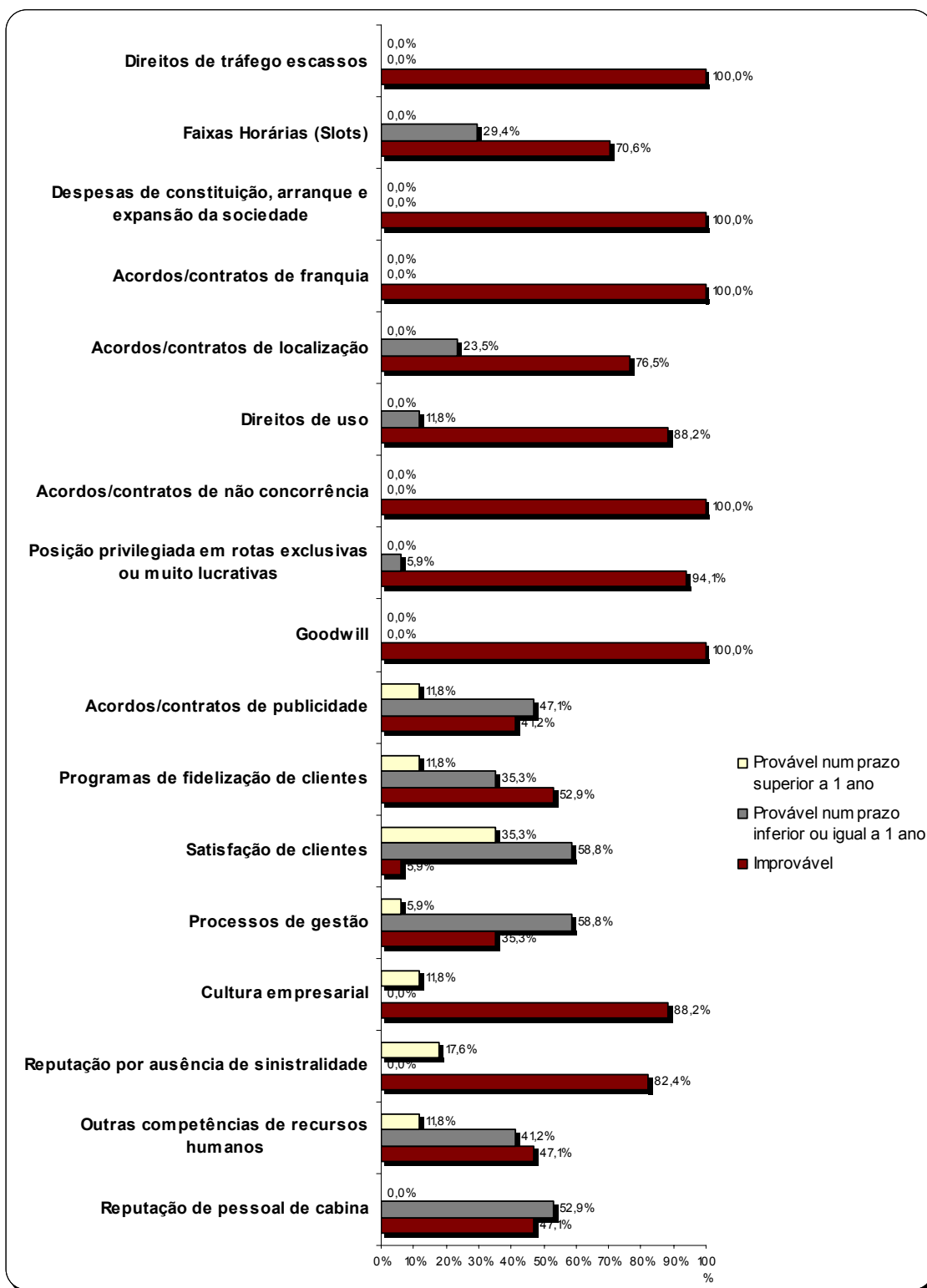
VARIÁVEL (X _i)	OBSTÁCULO AO RECONHECIMENTO	CORRECÇÃO DE YATES	GL	SIGN. (P) FISHER	V DE CRAMER	SIG. (p)
Tipo de Licença atribuída pelo INAC (X₁)	Programas de manutenção preventiva	1,190	1	0,237	0,410	0,091
	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	0,000	1	1,000	0,064	0,793
	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves	0,108	1	0,620	0,203	0,402
Tipo de transporte realizado (X₂)	Programas de manutenção preventiva	1,190	1	0,237	0,410	0,091
	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	1,984	1	0,102	0,477	0,049
	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves	0,000	1	1,000	0,044	0,858
Tipo de sociedade (X₃)	Programas de manutenção preventiva	0,721	1	0,261	0,358	0,140
	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	1,446	1	0,117	0,433	0,074
	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves	0,827	1	0,294	0,350	0,149
Integração num grupo de sociedades (X₄)	Programas de manutenção preventiva	0,000	1	1,000	0,054	0,825
	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	0,000	1	1,000	0,133	0,582
	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves	0,000	1	1,000	0,091	0,707
Propriedade do capital social (X₅)	Programas de manutenção preventiva	0,354	1	0,519	0,308	0,205
	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	0,721	1	0,261	0,358	0,140
	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves	0,000	1	1,000	0,033	0,893
Volume de Negócios (X₇)	Programas de manutenção preventiva	0,000	1	1,000	0,099	0,682
	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	0,000	1	1,000	0,015	0,949
	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves	1,418	1	0,153	0,408	0,092
Número de Empregados (X₇)	Programas de manutenção preventiva	0,095	1	0,541	0,257	0,290
	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	0,285	1	0,515	0,299	0,218
	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves	0,000	1	1,000	0,127	0,600
Activo Líquido (X₉)	Programas de manutenção preventiva	0,029	1	0,603	0,182	0,452
	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	0,365	1	0,338	0,278	0,252
	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves	0,041	1	0,637	0,169	0,486
Resultado Operacional (X₁₀)	Programas de manutenção preventiva	0,000	1	1,000	0,099	0,682
	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	0,000	1	1,000	0,015	0,686
	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves	0,025	1	0,620	0,167	0,490
Resultado Líquido (X₁₁)	Programas de manutenção preventiva	0,165	1	0,538	0,251	0,301
	Programas de formação profissional – pessoal de cabine	0,001	1	0,600	0,150	0,536
	Reputação dos técnicos de manutenção de aeronaves	0,000	1	1,000	0,070	0,772

Nota: o sombreado indica a existência de dependência estatisticamente significativa entre as variáveis para um nível de significância de 5%.

INVESTIMENTO PROSPECTIVO







APÊNDICE I

OBSTÁCULOS À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

VARIÁVEL (X _i)	OBSTÁCULO	CORRECÇÃO DE YATES	G _L	SIGN. (P) FISHER	V DE CRAMER	SIG. (p)
Tipo de Licença atribuída pelo INAC (X₁)	Inexistência de uma cultura organizacional baseada na GC	0,000	1	1,000	0,118	0,627
Tipo de transporte realizado (X₂)	Inexistência de uma cultura organizacional baseada na GC	0,000	1	1,000	0,118	0,627
Tipo de sociedade (X₃)	Inexistência de uma cultura organizacional baseada na GC	0,365	1	0,338	0,278	0,252
Integração num grupo de sociedades (X₄)	Inexistência de uma cultura organizacional baseada na GC	0,000	1	1,000	0,015	0,949
Propriedade do capital social (X₅)	Inexistência de uma cultura organizacional baseada na GC	1,776	1	0,103	0,464	0,056
Volume de Negócios (X₇)	Inexistência de uma cultura organizacional baseada na GC	0,147	1	0,622	0,214	0,622
Número de Empregados (X₇)	Inexistência de uma cultura organizacional baseada na GC	0,000	1	1,000	0,074	0,761
Activo Líquido (X₉)	Inexistência de uma cultura organizacional baseada na GC	0,000	1	1,000	0,029	0,906
Resultado Operacional (X₁₀)	Inexistência de uma cultura organizacional baseada na GC	0,365	1	0,338	0,278	0,252
Resultado Líquido (X₁₁)	Inexistência de uma cultura organizacional baseada na GC	0,147	1	0,622	0,214	0,377