

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10032>

Data de receção: 25/02/2021

Data de aceitação: 22/03/2021

## CAPITAL INTELECTUAL: CONCETUALIZAÇÃO

## INTELLECTUAL CAPITAL: CONCEPTUALIZATION

Sílvia Sousa<sup>1</sup> [orcid.org/0000-0002-3718-9500](https://orcid.org/0000-0002-3718-9500)

António Ferreira<sup>2</sup> [orcid.org/0000-0002-5200-6418](https://orcid.org/0000-0002-5200-6418)

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

*O conhecimento é, hoje, reconhecido pelas organizações como um recurso de carácter intangível que, combinado com outros recursos da organização, cria e desenvolve novas capacidades, permitindo às empresas adquirirem vantagem competitiva e melhorarem o seu desempenho organizacional.*

**Palavras-chave:** Capital Intelectual, Conhecimento, Revisão da Literatura

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

---

\* Este artigo é parte integrante da Dissertação de Mestrado em Gestão, Especialização em Gestão de Negócios, apresentada ao centro Regional de Viseu, Universidade Católica Portuguesa.

<sup>1</sup> Mestre em Gestão. Universidade Católica Portuguesa-Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. Organização. E-mail: [s.sousa.gestao@gmail.com](mailto:s.sousa.gestao@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor Auxiliar Convocado. Universidade. Universidade Católica Portuguesa-Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: [tozeferr@hotmail.com](mailto:tozeferr@hotmail.com)

*Nowadays, knowledge is recognized by organizations as an intangible resource that, combined with other resources of the organization, creates and develops new skills, allowing companies to gain competitive advantage and to improve their organizational performance.*

**Keywords:** Intellectual Capital, Knowledge, Literature Review

## **INTRODUÇÃO**

Os mercados têm vindo a sofrer grandes períodos de turbulência nas últimas décadas, o que levou a que as empresas procurassem e definissem novas formas de operacionalização e alterassem as suas estruturas organizacionais, de modo a tornarem-se mais competitivas (Walter, Leite & Craveiro, 2015).

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

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

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

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

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

Marques, 2018). O presente artigo, visa a conceitualização da literatura relativa ao capital intelectual.

## **1. DEFINIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL**

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

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

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

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

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

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

divididos em três componentes: capital humano, capital estrutural e capital relacional.

## **2. CLASSIFICAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL**

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

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

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

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

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

### **2.1. Capital humano**

Em 1961 foi desenvolvido por Schultz um estudo que permitiu definir a natureza do valor que a força de trabalho agrega e como as pessoas se relacionam com o valor dentro da organização (Houghton,

2017). O estudo de Schultz (1961) descreveu o capital humano como sendo “o conhecimento, as competências e habilidades das pessoas empregadas numa organização”.

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

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

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

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

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

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

O capital humano sempre foi visto como um desafio (Barron, 2011), sendo dos três subdomínios do capital intelectual o mais difícil de codificar (Bontis, 1998). Segundo Barron (2011), primeiro há o problema de conseguir definir o próprio capital humano, mas não só, até mesmo o próprio termo tem sido objeto de acalorado debate, por um lado exaltando os benefícios de tratar as pessoas como bens em contrapartida de custos, por outro lamentando que estas sejam consideradas uma forma inanimada de capital. Elemento do capital intelectual junto com o capital social, o capital humano consiste nas

relações e redes que permitem a criação e transferência de conhecimento, de capital organizacional, incluindo as políticas da empresa e procedimentos junto com patentes e outras formas de conhecimento de propriedade da organização e não de indivíduos (Barron, 2011).

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

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

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

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

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

Fonte: Adaptado de OCDE (2009)

## 2.2. Capital estrutural

O capital estrutural consiste em mecanismos e procedimentos organizacionais, que apoiam os colaboradores na realização das suas tarefas (Bontis, 1998). Bontis (1998) afirma que uma organização com forte capital estrutural terá uma cultura de apoio, que permite aos

indivíduos tentar, falhar, aprender e tentar novamente. O capital estrutural permite apoiar a contribuição individual que cada colaborador pode dar à empresa.

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

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

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

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

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

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

De acordo com Wang (2011), o capital estrutural é a infra-estrutura de suporte à inovação nas organizações. O capital estrutural ajuda assim a

ampliar o valor resultante e, portanto, multiplica o capital intelectual geral.

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

### **2.3. Capital relacional**

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

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

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

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

Como recurso, o capital relacional é caracterizado por Oh et al. (2004), como o mecanismo pelo qual o capital cognitivo e os laços de interação social agem para melhorar o custo e o desempenho de inovação da empresa compradora. Johanson et al. (2001) caracterizam o

capital relacional como o valor dos relacionamentos da organização com os seus fornecedores, clientes e todas as partes interessadas.

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

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

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

Valentim (2018) reitera que a base da interação entre fornecedores de serviços e clientes é o capital relacional. O referido autor defende também, que o capital relacional permite um maior conhecimento para ambas as partes.

## **CONCLUSÃO**

Na economia atual baseada em conhecimento, os elementos intangíveis tornaram-se fundamentais para a manutenção do crescimento, a rentabilidade e competitividade de uma organização (Pierre & Audet, 2011).

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

O objetivo do presente estudo foi alcançado, tendo sido concretizada uma revisão da literatura sobre o conceito do capital intelectual.

**FONTES E BIBLIOGRAFIA**

- Andonova, V., & Ruíz-Pava, G. (2016). The role of industry factors and intangible assets in company performance in Colombia. *Journal of Business Research*, 69(10),4377-4384. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.060>
- Antunes, A., & Franco, M. (2014). O papel das redes sociais no processo de aprendizagem organizacional: um estudo de caso em sucursal de banco português. *Gestão E Desenvolvimento*, (22),3-30. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2014.255>
- Barn, A. (2011). Measuring human capital. *Strategic HR Review*, 10(2), 30–35. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/14754391111108338>
- Becker, G. S. (Gary S. (1980). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. USA: University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (1993). Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior [Conferencia Nobel: La forma económica de ver el comportamiento]. *Journal of Political Economy*, 101(3), 385–409. Recuperado de: <http://www.journals.uchicago.edu/t-and-c>
- Bontis, N., Dragonnetti, N. C., Jacobson, K., & Roos, G. (1999). the Knowledge Toolbox: a Review of the Tools Ge Intangible Resources. *European Management Journal*, 17 (4), 391–402. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00019-5)
- Brooking, A. (1996). *Intellectual capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise*. New York: International Thomson Business Press
- Capello, R., & Faggian, A. (2005). Collective learning and relational capital in local innovation processes. *Regional Studies*, 39(1), 75–87. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/0034340052000320851>
- Carey, S., Lawson, B., & Krause, D. R. (2011). Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 29(4), 277–288. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.08.003>
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. D. O., & Marques, N. S. L. (2018). Gestão do conhecimento e da inovação. Determinantes da competitividade organizacional - um estudo de caso de uma empresa

- de consultoria tecnológica. *Revista Estudo & Debate*, 25(1). Recuperado de: <https://doi.org/10.22410/issn.1983-036x.v25i1a2018.1611>
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. In *Journal of Knowledge Management* (Vol. 16, Issue 6, pp. 879–903). Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/13673271211276173>
- Dzenopoljac, V., Yaacoub, C., Elkanj, N., & Bontis, N. (2017). Impact of intellectual capital on corporate performance: evidence from the Arab region. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 884–903. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2017-0014>
- Edvinsson, L. and Sullivan, P. (1996), “Developing a model for managing intellectual capital”, *European Management Journal*, 14 No. 4. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00022-9](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00022-9)
- Ferreira, A. (2016). *Relação entre as Alianças Estratégicas, o Capital Intelectual e o Desempenho: Um estudo às PME de base tecnológica*. Tese de Doutoramento, Covilhã, Universidade da Beira Interior.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>
- Johanson, U., Mårtensson, M., & Skoog, M. (2001). Mobilizing change through the management control of intangibles. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7–8), 715–733. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00024-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00024-1)
- Joia, L. A., & Malheiros, R. (2009). Strategic alliances and the intellectual capital of firms. *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 539–558. Recuperado de : <https://doi.org/10.1108/14691930910996634>
- Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 11(2), 112–122. Recuperado de: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.9>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development.

- Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1580439>
- Luthy, D. H. (1998). *Intellectual Capital and its Measurement*. USA.
- Marr, B. (2008). Impacting future value: How to manage your intellectual capital. *The Society of Management Accountants of Canada*. Recuperado de : [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech\\_mag\\_impacting\\_future\\_value\\_may08.pdf.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/tech_mag_impacting_future_value_may08.pdf.pdf)
- Maurer, I., & Ebers, M. (2006). Dynamics of social capital and their performance implications: Lessons from biotechnology start-ups. *Administrative Science Quarterly*, 51(2), 262–292. Recuperado de: <https://doi.org/10.2189/asqu.51.2.262>
- Mincer, J. (1974) *Schooling, experience, and earnings*. New York: Columbia University Press.
- Oh, H., Chung, M. H. O., & Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47(6), 860–875. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/20159627>
- Ordóñez de Pablos, P., Tennyson, R. & Zhao, J. (2013) *Intellectual capital strategy management for knowledge-based organizations*. Pennsylvania: IGI Global Publishing.
- Perez, M. M., & Famá, R. (2015). Características estratégicas dos ativos intangíveis e o desempenho econômico da empresa. *Unisantia Law and Social Science*, 4(2), 107-123 Recuperado de: <https://ojs.unisantia.br/index.php/lss/article/view/393/392>
- Pierre, J., & Audet, J. (2011). Intangible assets and performance: Analysis on manufacturing SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 202–223. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/14691931111123395>
- Rothkegel, S., Erakovic, L., Shepherd, D., & Shepherd, D. (2006). Strategic Alliances between SMEs and Large Firms: An Exploration of the Dynamic Process. *Management Revue*, 17(1), 50-71. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/41783513>
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Mohamed, Z. A., & Leong, Y. C. (2011). Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes: Role of relational capital as a mediating

- construct. *Management Decision*, 49(4), 548–569. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/00251741111126486>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(155), 1–17. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/2551855>
- Seetharaman, A., Helmi Bin Zaini Sooria, H., & Saravanan, A. S. (2002). Intellectual capital accounting and reporting in the knowledge economy. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, pp. 128–148. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/14691930210424734>
- Shehzad, U., Fareed, Z., Zulfiqar, B., Shahzad, F., & Latif, H. S. (2014). The Impact of Intellectual Capital on the Performance of Universities. *European Journal of Contemporary Education*, 10(4), 273–280. Recuperado de: <https://doi.org/10.13187/ejced.2014.10.273>
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Valentim, L. (2018). A influência da capacidade de absorção no desempenho das PME Portuguesas: o efeito de mediação dos motivos da cooperação. Tese de Doutoramento publicada, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Walter, C. E., Leite, R., & Craveiro, L. (2015). Equilíbrio, estratégia competitiva e inovação: um estudo descritivo de casos. *Gestão E Desenvolvimento*, (23), 49-66. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2015.271>
- Wang, M. (2011). Measuring intellectual capital and its effect on financial performance: Evidence from the capital market in Taiwan. *Frontiers of Business Research in China*, 5(2), 243–265. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/s11782-011-0130-7>
- Welbourne, T. M., & Pardo-del-Val, M. (2009). Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration. *Group Decision and Negotiation*, 18(5), 483–497. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9138-6>

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