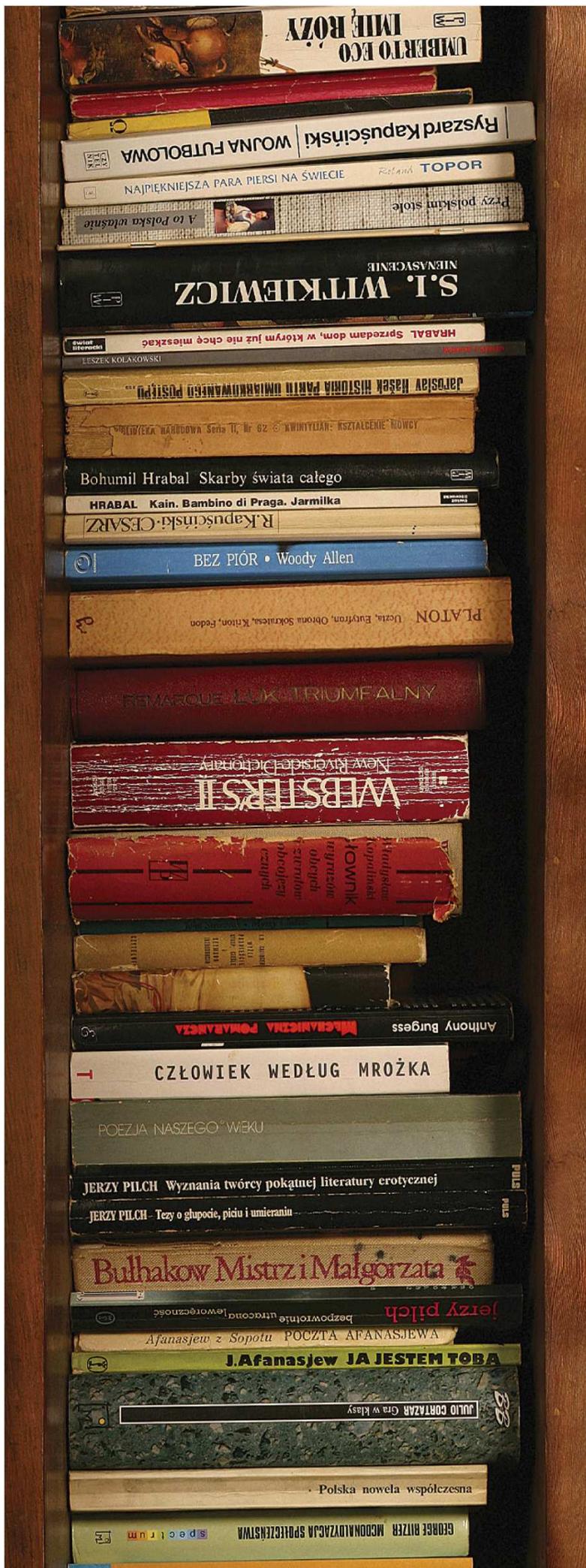


ISSN: 1980-0193

# PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

Revista eletrônica de ciências  
sociais aplicadas.

V.1, N.2, 2006



## EDITORIAL

*Perspectivas Contemporâneas*  
**Faculdade Integrado**  
Campo Mourão – Paraná – Brasil  
Av. Irmãos Pereira, 670, Centro  
Fone: 55 44 3523 1982  
CEP: 87301-010

**Editor Chefe**  
Patrícia Regina Cenci Queiroz

**Editor de Revisão e Correção**  
Ana Paula Previante Widorski

**Editor de Língua Estrangeira**  
Aparecida da Penha dos Santos  
Wilson Parteka Olipa

**Editor de normalização**  
Vinicius Ortiz de Camargo

**Editor de Layout**  
Luciana Aparecida Bastos

**Projeto Gráfico e Edição Final**  
Emanuelle Torino  
Marcos Vinicius Meira  
Patrícia Regina Cenci Queiroz

**Suporte Técnico**  
José Leandro Xavier  
xavier@grupointegrado.br

## revista *Perspectivas Contemporâneas*

Um dos maiores anseios dos seres humanos nas mais diferentes épocas é a busca da verdade, tornando-a uma das mais interessantes e difíceis proposições; tanto que, ao longo de sua existência na Terra, a humanidade tem buscado a verdade em diversas fontes, tais como a intuição, a autoridade, a tradição, o bom-senso e a ciência.

A ciência, em especial, por meio da realização de pesquisas e da utilização de experimentos e procedimentos científicos, busca a solução de problemas em inúmeras áreas.

Analisando brevemente o histórico das publicações periódicas evidencia-se sua importância no processo de comunicação científica, uma vez que são consideradas o principal meio de divulgação dos resultados de pesquisas e experiências, favorecendo a disseminação do conhecimento propiciado pelas descobertas da ciência.

As principais funções dos periódicos científicos são a memória e arquivo do conhecimento, a comunicação entre os membros de diversas comunidades científicas e a formalização do conhecimento.

Além disso, a literatura científica beneficia-se, talvez mais do que qualquer outra área da comunicação, do vertiginoso progresso da eletrônica e da Internet. A velocidade com que são transmitidas as informações, além de outros recursos que jamais seriam utilizados na versão impressa, certamente tem revolucionado a ciência.

Neste contexto, a revista ***Perspectivas Contemporâneas*** ao publicar seu segundo número, já conta com o registro no ISSN e publica um artigo internacional, isso demonstra o fortalecimento e a credibilidade que, com seriedade, a publicação conseguiu atingir em tão pouco tempo de existência.

**Emanuelle Torino**  
Bibliotecária

## **AVALIAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

*Wellington Washington Cantelli* <sup>(1)</sup>

*Evandro Marcio Aresi* <sup>(2)</sup>

*Alceu Souza* <sup>(3)</sup>

*PUC – Pontífice Universidade Católica do Paraná, Curitiba-PR*

### **RESUMO**

Na história das civilizações, o conhecimento sempre ocupou um lugar de destaque, principalmente por sua estreita relação com o poder. Na dinâmica do mundo contemporâneo, onde a eficácia das soluções tornou-se elemento-chave para o sucesso das organizações e o conhecimento reafirmou a sua importância em estabelecer diferenciais competitivos, torna-se necessário incorporá-los explicitamente aos modelos de gestão bem como desenvolver métricas para avaliá-lo. A mensuração do conhecimento e de outros ativos intangíveis, desde então, tem sido uma questão debatida freqüentemente no âmbito acadêmico e também em muitas empresas consideradas “intensivas em conhecimento”. Entretanto, o assunto tornou-se controverso devido, acima de tudo, ao grau de subjetividade existente nas atribuições de valores dos ativos intangíveis. O objetivo deste artigo consiste em apresentar os principais métodos de avaliação de ativos intangíveis vis-à-vis os métodos tradicionais de custeio.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia, gestão do conhecimento, Ativos Intangíveis, Capital Intelectual.

### **INTANGIBLE ASSETS EVALUATION FOR THE KNOWLEDGE MANAGEMENT**

#### **ABSTRACT**

In the history of civilizations, knowledge has always been highlighted, mainly because of its close relation with power. In the modern world, where the efficiency in solving problems has become the main component for the success of companies and the knowledge is responsible for putting some companies ahead in competitions, it is necessary to insert them in the management models as well as finding a way to measure them. Measuring the knowledge and other intangible assets, has been discussed among university students and in companies which are more worried about knowledge. There are some controversies about this subject because its high level of subjectivity, when measuring the intangible assets. This article aims to show the main methods to evaluate the intangible assets versus the traditional ones.

**KEYWORDS:** Strategy, Knowledge Management, Intangible Assets, Intellectual Capital.

## INTRODUÇÃO

A mensuração de ativos intangíveis é controversa pela sua própria definição, uma vez que sempre é acompanhada por certa dose de subjetividade, mas isso não tem inibido o desenvolvimento de modelos para mensurar o valor desses ativos nas organizações. Paradoxalmente, apesar de as empresas reconhecerem a importância do intangível, inclusive aí o conhecimento acumulado e o capital humano, o desenvolvimento de modelos de gestão existente encontra mais respaldo na academia do que nas empresas. No nível corporativo, sabe-se que ele existe, que é importante e que é um diferencial competitivo, porém isto não tem sido suficiente para as organizações criarem núcleos específicos para a sua gestão. Organizações que acumulam conhecimentos e que investem no aprendizado contínuo em todos os níveis ainda são minoria. Talvez, a grande deficiência esteja na dificuldade de apresentação explícita do retorno causado pela gestão dos intangíveis.

Segundo Garvin (2003), uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico, que cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente. O objetivo é, então, aproveitar o potencial de seu capital intelectual em que o trabalhador do conhecimento é o componente crítico.

Pereira (1995) afirma que o aspecto hierárquico e os conflitos de poder nas organizações do conhecimento estão diretamente ligados aos novos desafios de resposta às demandas. A antiga estrutura tradicional hierárquico-burocrática deve dar lugar a estruturas mais planas, formadas por grupos de pessoas que detêm conhecimento distintivo para responder às demandas específicas e se auto-organizarem de acordo com as necessidades e de maneira mais flexível.

Terra (2001) salienta que as empresas nacionais, em particular aquelas expostas à competição internacional, precisam, além de aumentar rapidamente seus investimentos em qualificação profissional e P&D, implementar práticas gerenciais modernas e indutoras de ambientes organizacionais voltados à inovação de produtos e processos. Só a implementação de estratégias de Gestão do Conhecimento poderá

dar condições de participar dos fluxos e acordos internacionais para troca de tecnologia e conhecimento, ou seja, o *benchmarking*.

O conhecimento como base de um modelo de gestão é a primeira iniciativa de uma empresa que deseja impor sua estratégia para valores humanos e, com isso, alcançar maneiras de competir de forma contundente no mercado. A partir dessa perspectiva é que mensurar e administrar os ativos intangíveis passa a ser uma questão importante para a empresa do conhecimento.

Este artigo tem por objetivo discutir quais ativos intangíveis merecem ser mensurados, apresentar os modelos mais comuns utilizados para a sua avaliação e, por fim, fazer uma analogia com os métodos tradicionais de custeio. Acredita-se que saber como e onde incluir os custos inerentes à administração dos intangíveis pode disseminar o uso das técnicas literárias nas empresas.

### **1.1. Metodologia**

Trata-se, segundo Silva e Menezes (2001), de uma pesquisa teórica quanto à natureza do fenômeno; qualitativa quanto à abordagem metodológica; descritiva e explicativa quanto aos objetivos (descreve os modelos de mensuração de ativos intangíveis e tenta explicá-los à luz dos métodos de custeio existentes) e bibliográfica do ponto de vista dos procedimentos técnicos de coleta de dados.

Em um primeiro momento, demonstra-se como a definição da estratégia voltada para a Gestão do Conhecimento é fundamental para a mensuração de intangíveis que façam frente às necessidades da empresa. Em seguida, apresenta-se o gerenciamento das competências e do capital intelectual como fatores fundamentais no atual cenário socioeconômico e, por fim, aborda-se a adequação dos métodos de custeio da empresa para atender a proposta de mensuração desses intangíveis na estratégia empresarial.

## **2. ATIVOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS**

Nos últimos anos, vários autores têm abordado o tema sobre os ativos intangíveis como uma contrapartida aos ativos tangíveis. A abordagem surgiu no

contexto da discussão sobre os novos paradigmas da economia do conhecimento (SVEIBY, 1998). Para compreender esses conceitos, é necessário, inicialmente, entender o que é ativo. De acordo com Marion: “[...] ativos são todos os bens e direitos de propriedade da empresa, mensuráveis monetariamente, que representam benefícios presentes ou benefícios futuros para a empresa” (MARION, 1998, p. 53). Para ser considerado como tal deve atender a todas as características citadas, das quais importa ressaltar aquela que representa benefícios presentes ou futuros, uma vez que dá a idéia de utilidade do ativo para a empresa.

Neste sentido, Iudícibus (1993) esclarece que a característica fundamental dos ativos:

[...] é sua capacidade de prestar serviços futuros à entidade que os têm como propriedade, individual ou conjuntamente, com outros ativos e fatores de produção, capazes de se transformar, direta ou indiretamente, em fluxos líquidos de entradas de caixa. Esta característica, que em outras palavras pode ser entendida como o potencial de geração de resultados à organização, é comum tanto aos ativos tangíveis como aos intangíveis. (IUDICIBUS, 1993, p. 117)

Os ativos tangíveis são aqueles que possuem corpo físico, como por exemplo, máquinas, terrenos, móveis, veículos, obras civis, entre outros. Atendem facilmente a todos os requisitos necessários à definição de ativo. Por sua vez, os ativos intangíveis são aqueles que não possuem existência física, e o valor é limitado pelos direitos e benefícios que antecipadamente sua posse confere ao proprietário, segundo definiu Kohler (apud LUDÍCIBUS, 1993, p.195). Logo, os pontos críticos, relacionados à maioria dos itens deste grupo de ativos se referem à dificuldade de mensuração e determinação de seus ciclos de vida.

Martins (apud MAZZIONI et al, 2004, p. 25) explica que “[...] talvez a característica mais comum a todos os itens do chamado Ativo Intangível seja o grau de incerteza existente na avaliação dos futuros resultados que por eles poderão ser proporcionados”. Porém, apesar da complexidade e incerteza inerentes à sua mensuração, os ativos intangíveis devem ser reconhecidos obedecendo às mesmas regras válidas para todos os ativos. Hendriksen e Van Breda (1999), mencionam que, de acordo com o SFAC 5, parágrafo 63, “[...] um item deve ser reconhecido quando

(a) corresponde à definição apropriada, (b) é mensurável, (c) é relevante, e (d) é preciso” (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 388). Dentre esses ativos intangíveis, estão posicionados como relevantes às competências organizacionais e o capital intelectual, pois, além de atenderem aos quatro requisitos citados, exercem função estratégica em todos os níveis da organização que está voltada para a gestão do conhecimento.

### 3. A DINÂMICA DA COMPETÊNCIA COMO ATIVO INTANGÍVEL

A perspectiva de noção de competência tem origem na construção do conceito de *Core Competence* (HAMEL; PRAHALAD, 1990), porém, contextualizada em um cenário de emprego formal, trabalho predominantemente industrial e sustentado por forte base sindical. Sua origem ainda se confunde com uma noção de qualificação, também alvo de um extenso debate especialmente entre os anos de 1960 e 1980.

Segundo Ruas (et al, 2004), a partir dos anos 1990, o conceito de competência é resultado de outro contexto, no qual se destacam a aceleração da concorrência, a lógica de atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e a crise nas associações sindicais de trabalhadores. Isso implica em algumas mudanças conceituais, já que os processos de previsão tendem a dar foco naquilo que deve ser obtido com o trabalho (o resultado) do que na forma como deve ser feito (processos).

Especialmente no setor de serviços, atividade econômica predominante no contexto atual de negócios, o foco é cada vez mais dirigido para resultados e para a responsabilidade do que para a tarefa. Nesse contexto, o protagonista do trabalho, além de saber fazer, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de identificar e selecionar o como fazer, a fim de se adaptar a situações específicas que enfrenta. Essa nova perspectiva aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que de uma base de conhecimento e habilidades (perspectiva mais próxima da noção de qualificação).

A expressão adequadamente aparece, nesse caso, com o significado de uma combinação de recursos apropriada ao evento, ou seja, adequada à situação

específica a ser enfrentada. E, na medida em que essa nova combinação de recursos sob a forma de uma ação consegue dar conta daquele evento diferente, teremos possivelmente uma nova configuração de competência resultante do aprendizado face à nova situação enfrentada.

### **3.1. A dimensão estratégica e corporativa da noção de competência**

Segundo Hamel e Prahalad (1990) o conceito de *core competence* (CC) foi expresso da seguinte forma: conjunto de habilidades e tecnologia que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Essa afirmação coloca o conceito como a base da ação estratégica da empresa, fazendo parte também de suas características principais o pressuposto de que as competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa.

Entretanto, na prática, embora essas competências possam estar efetivamente presentes em todos os espaços da empresa, essa apropriação ocorre de forma desigual, na medida em que certos tipos de competências têm mais afinidade e relevância com determinadas funções da organização do que outras. O exemplo utilizado pelos autores foi o de produtos miniaturizados da Sony. Embora a área financeira não assuma um papel de alavancagem na geração de competência, tem uma participação fundamental em seu desenvolvimento pela análise de investimentos, de riscos e de viabilidade do empreendimento. O RH fica com a motivação das pessoas envolvidas e, logicamente, a área de Pesquisa e Desenvolvimento com a maior parte das ações de viabilização do projeto.

Ainda segundo Hamel e Prahalad (1990), para se construir a CC, uma competência organizacional deve satisfazer três critérios de validação: (1) deve contribuir decisivamente para o valor agregado aos produtos e serviços que são percebidos pelos clientes da empresa, seja em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou ainda seletividade, (2) deve oferecer acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos, (3) deve ser de difícil imitação, o que prorrogaria a vantagem da empresa por tempo indeterminado. Essas condições,

associadas à sua própria concepção original, faz das CC um tipo específico de competência organizacional bastante raro e que propicia um amplo diferencial competitivo.

Não há dúvidas de que o conceito de CC é extremamente instigante e desafiador, pois trata de uma forma pouco visível de competição, isto é, a competição que já se instala nos processos de empresa, num estágio anterior à oferta de bens e serviços. Por isso mesmo, o conceito de CC aporta um instrumento muito oportuno para o caso das empresas que pretendam fortalecer sua competitividade por meio do desenvolvimento de certas capacidades, além de reforçar uma antiga idéia de que o desempenho eficaz depende de capacidade/competência consistentes e presentes no âmbito da organização. Para melhor ilustrar a utilização do conceito de CC recorreu-se ao trabalho de Ruas (et al, 2004).

### **3.2. Resultados empíricos da pesquisa de Ruas (et al, 2004)**

O estudo de Ruas (et al, 2004), denominado “Aprendizagem Organizacional e Competências”, foi realizado em cinco empresas de grande porte e de diferentes setores e não foi possível constatar os três critérios simultaneamente, especialmente o terceiro, que se refere às competências excepcionais do conceito de Hamel e Prahalad.

Destacam especialmente o terceiro critério que dá conta de que o CC não possa ser imitado em curto espaço de tempo. No entanto, salientam os autores, as empresas estão sobrevivendo de forma consistente nos mercados em que atuam, tanto nacional como internacionalmente, o que significa que, apesar de não apresentarem CCs nos moldes da configuração de Prahalad e Hamel, essas empresas possuem competências do tipo organizacional que contribuem significativamente para a sobrevivência e/ou para a diferenciação dessas empresas.

Os resultados obtidos com empresas da região sul do Brasil estimularam Ruas (et al, 2004) a revisar os referenciais associados à noção de competência coletiva no plano organizacional. As observações indicam a presença efetiva de pelo menos dois outros tipos de competência organizacional, segundo seus níveis de competitividade:

- As competências que viabilizam a diferenciação de uma organização no espaço de competição por mercado foi chamado de competências organizacionais seletivas. Diferenciais obtidos com base no relacionamento com cliente ou no redimensionamento de serviços são exemplos adequados de competências seletivas.
- As competências qualificadoras ou básicas para a sobrevivência da empresa num certo mercado foram denominadas de competências organizacionais básicas. São competências coletivas que permitem garantir a segurança e a estabilidade de uma planta petroquímica, por exemplo. Nesse caso também estariam àquelas competências que permitem a uma empresa industrial produzir produtos com preços compatíveis para o mercado ou competências que contribuem para uma empresa varejista atingir níveis de atendimento satisfatório.

Assim, a configuração dos níveis de consistência das competências organizacionais podem tomar uma forma abrangente, incorporando competências em diferentes condições de competitividade. Nas empresas da região Sul foi possível observar a noção de competência organizacional em termos de contribuição para a competitividade das empresas, registrando-se nos três níveis da tabela abaixo, na qual o nível de competências organizacionais essenciais, seguindo a abordagem de Hamel e Prahalad (1990), aparece como uma instância modelar ou como “ponto aonde se deseja chegar”.

#### Quadro 1: tipos de competência

COMPETÊNCIAS		
BÁSICAS OU DE SOBREVIVÊNCIA	SELETIVAS OU DIFERENCIADORAS	ESSENCIAIS OU EXCEPCIONAIS
Contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo	Diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado.	( <i>core competence</i> ): Diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado.

Fonte: (Ruas et al, 2004 p.46)

Com base nas premissas estabelecidas por Hamel e Prahalad (1990) e as observações empíricas de Ruas (et al, 2004), cria-se então a possibilidade de mensurar as competências organizacionais por aquilo que se possui e aonde se deseja chegar, ou seja, nas competências organizacionais excepcionais de Prahalad e Hamel que, empiricamente, não foi possível identificar nas empresas estudadas e que, indutivamente, pode-se levar à generalização.

#### 4. CAPITAL INTELECTUAL

Durante o transcorrer do século XX, muitos contadores e economistas devotaram-se ao envolvente tema dos intangíveis. O advento da era do conhecimento trouxe consigo o problema da sua mensuração. Esse ativo intangível possui peculiaridades diferenciadas dos demais ativos, dentre as quais se destaca o fato de não ser possível caracterizá-lo como propriedade, não possuir controle e existir uma imensa complexidade de atribuição de valor. Esse conjunto de atributos forjou o surgimento do conceito de capital intelectual. Esse recurso humano, presente em todo o tipo de organização, passou a ser reconhecido, principalmente, por sua capacidade de produção de benefícios futuros para a empresa.

O capital intelectual tem sido objeto de estudo de um grande número pesquisadores. O termo “capital intelectual” surgiu primeiramente em 1994, num artigo publicado por Stewart (1998), na *Fortune*, sob o título: *Your company's most valuable asset: intellectual capital*. Para Stewart (1998), o capital intelectual pode ser considerado como a soma do conhecimento de todos os membros de uma empresa, constituindo, dessa forma:

[...] a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiências acumuladas. Tudo isso, evidentemente, pode ser utilizado para que a organização adquira uma maior competitividade dentro do âmbito de sua atividade. (STEWART, 1998, p. XIII)

Por outro lado, Edvinsson e Malone (1998) utilizam-se da metáfora da árvore para definirem mais precisamente o conceito em questão. Para estes, uma empresa é como uma árvore, onde a parte visível, expressada pelo tronco, galhos, folhas e

frutos, corresponde com a parcela da empresa elucidada nas demonstrações contábeis e, conseqüentemente, de fácil visualização e mensuração. Em contrapartida, a parte oculta, representada pelas raízes, corresponde aos ativos intangíveis ou, então, ao capital intelectual. Ainda para estes autores, o capital intelectual é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado da organização e o seu valor contábil, sendo, portanto, a soma do Capital Humano e o Capital Estrutural.

Para Brooking (1996), o capital intelectual pode ser concebido como “[...] a combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças das áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as entidades e que capacitam seu funcionamento” (BROOKING, 1996, p. 12-13). Ainda de acordo com o autor, esses ativos podem ser divididos em quatro diferentes categorias: a) ativo de mercado (intangíveis relacionados com o mercado, como, por exemplo, marca, negócios em andamento, lealdade dos clientes); b) ativos humanos (intangíveis relacionados às capacidades dos indivíduos, como criatividade, conhecimento, habilidade para solução de problemas); c) ativos de propriedade intelectual (patentes e segredos industriais); d) ativos de infra-estrutura (tecnologias, metodologias e processos, sistema de informações, aceitação de riscos, banco de dados, etc).

Oliveira (2000) concorda que, segundo o FASB (*Financial Accounting Standards Board*), o Capital Intelectual pode ser definido de duas formas: ativos intangíveis combinados, os quais permitem o funcionamento e a manutenção de uma vantagem competitiva e diferença entre o valor de mercado e o valor contábil da organização.

É importante ressaltar que todos esses conceitos apresentados acima possuem similaridade com o conceito de *goodwill*. O *goodwill* é considerado como uma resultante do valor da empresa como um todo, de sua capacidade de geração de lucros futuros e do valor econômico de seus ativos identificados e contabilizados (MONOBE apud MAZZIONI et al, 2004, p. 24). Possui existência inerente à organização, não é vendável nem transferível. *Goodwill* e capital intelectual fazem parte do mesmo fenômeno.

É aquele algo mais que se paga sobre o valor de mercado do Patrimônio Líquido das entidades adquiridas, com expectativa de lucros futuros além dos seus custos de oportunidade, que resultam da sinergia entre a entidade. (MAZZIONI et al, 2004, p.19)

O *goodwill* abrange o conceito de capital intelectual. O termo surgiu no século XVI, relacionado a decisões judiciais ligadas a avaliações de terras. Com o surgimento da sociedade por ações, fruto da Revolução Industrial, William Harris (1884) passa a atribuir um significado diferente do inicial. Durante os séculos XIX e XX, muitos foram os estudiosos que se dedicaram ao seu estudo. Um aspecto relevante a ser considerado quando se analisa o *goodwill* é que ele não pode ser segregado, isto é, vendido ou analisado separadamente, pois ele resulta da empresa como um todo.

Uma das idéias essenciais é que “a soma das partes é menor que o todo”, já que ele resulta da “sinergia” entre os demais ativos. No passado ele jamais foi considerado como um valor significativo, sempre lhe foi atribuído um valor residual, um simples saldo resultante da análise dos dados contábeis. As aquisições e as fusões ocorridas nas últimas décadas impulsionaram uma rigorosa revisão dos conceitos e das práticas de *goodwill*.

É oportuno, também, ressaltar que a abrangência do capital intelectual não se restringe ao capital humano, pois ele ainda inclui itens relacionados à infra-estrutura e ao mercado.

#### **4.1. Caracterização do capital intelectual**

Não há consenso na literatura quando o assunto em questão é o capital intelectual, porém pode-se afirmar que, em linhas gerais, é dividido em três categorias: o capital humano, o capital estrutural e o capital de clientes.

O capital humano é composto pelo conhecimento, habilidade e experiências individuais dos empregados e gerentes, criatividade e inovação organizacionais, mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa. Para Crawford (1994):

[...] numa economia de conhecimento, os recursos humanos constituem as vantagens competitivas e a gerência deve maximizar a preparação de trabalhadores altamente especializados... e, por isso, os estilos de administração participativa tornam-se cada vez mais importantes. (CRAWFORD, 1994, p. 124)

Fica evidente, dessa forma, que os melhores resultados serão alcançados pelas equipes que obtiverem uma elevada qualificação de seu capital humano. O capital humano é constituído por indivíduos difíceis de serem substituídos e, ao mesmo tempo, desempenham atividades que realmente agregam valores aos produtos e serviços oferecidos pela organização (STEWART, 1998).

O capital estrutural inclui a infra-estrutura que apóiam o capital humano, como por exemplo, sistemas gerenciais, tecnologia de serviços, banco de dados e patentes registradas. O objetivo primordial do capital estrutural consiste na retenção do capital humano na companhia, com o intuito de que o conhecimento se torne uma propriedade exclusiva da organização. Em outras palavras, o capital estrutural consiste na transformação do conhecimento individual num ativo da empresa ao mesmo tempo em que deve fornecer as condições para a existência da criatividade e do compartilhamento de experiências (STEWART, 1998).

Já o capital de clientes refere-se ao relacionamento com os consumidores. Estes relacionamentos não podem ser construídos somente sobre a pessoa do vendedor. É fundamental que a organização incorpore esse relacionamento e o considere como uma propriedade. O capital de clientes deve, necessariamente, ser uma consequência da junção entre o capital humano e o estrutural, incluindo ativos como marcas, a própria carteira de clientes e a imagem da empresa no mercado (Cf. STEWART, 1998).

#### **4.2. Mensuração do Capital Intelectual**

Após conceituar o capital intelectual e sua importância para as organizações é mais fácil entender porque a contabilidade tem sido questionada por não evidenciar essas informações. A partir dessa constatação, inúmeros são os métodos e procedimentos utilizados para estimar valores para os intangíveis. Pelas suas

similaridades e diferenças, podem ser sistematizados em três abordagens distintas: pelo custo, pelo valor de mercado e pelo valor econômico.

A abordagem pelo custo considera tanto o custo de reposição como o histórico. A grande vantagem do custo histórico resume-se na objetividade, na simplicidade e na facilidade de mensuração. Por outro lado, a grande crítica feita a esse método é a falta de comparabilidade entre os dados obtidos, uma vez que a grande maioria dos intangíveis não encontra similares no mercado. O valor histórico é perfeitamente apropriado para tangíveis, mas torna-se inconsistente quando o assunto é a atribuição de valores aos ativos intangíveis. Uma forma de corrigir os desvios existentes no valor histórico é utilizar o custo de reposição, isto é, quanto custa para repor um ativo intangível. A grande dificuldade aparece quando se considera a dinâmica do mercado, com suas constantes inovações tecnológicas que alteram constantemente os sistemas produtivos e os preços dos fatores. Outro pormenor relativo ao custo de reposição está na questão de que um ativo de reposição nunca será igual ao existente, mas será sempre um similar. Daí a pertinência de se comparar essa abordagem com outras abordagens de mensuração.

A abordagem pelo valor de mercado baseia-se na análise e comparação das transações ocorridas recentemente para ativos similares. Este procedimento sempre deverá estar acompanhado de uma estimativa complementar sobre as condições de mercado. Para Reilly e Schweih (1999) isto se faz necessário toda vez que os dados dessas transações ocorridas recentemente sejam confiáveis e estejam disponíveis, além da existência de similaridade entre eles. O método baseado no mercado tem se mostrado o mais direto e sistemático para a análise desse tipo de ativo. O que ocorre é que o cumprimento dessas condições não acontece com muita frequência. Mais uma vez, o acelerado ritmo com que algumas transações têm ocorrido, impulsionadas por mudanças econômicas e legislativas, contribui para a ineficiência dessa abordagem.

A abordagem pelo valor econômico está baseada nos fluxos econômicos desenvolvidos para a valorização das empresas, que se traduz no princípio de antecipação ou expectativa. Os métodos que utilizam essa abordagem têm adquirido

grande simpatia nos últimos tempos. Utilizar uma abordagem que tenha como referência o valor econômico requer a superação de um grande obstáculo: o risco e a incerteza inerente nos cálculos dos benefícios econômicos esperados dos intangíveis.

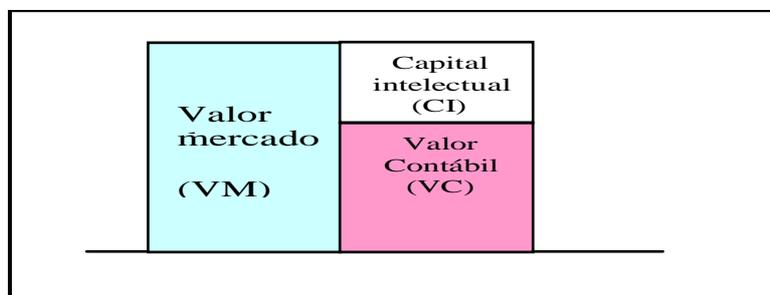
### 4.3. Métodos de Mensuração do Capital Intelectual

Vários são os modelos de mensuração de capital intelectual desenvolvidos. Neste trabalho serão descritos cinco modelos que, ao mesmo tempo em que são distintos, também são complementares. Destacam-se o Navegador do capital intelectual de Stewart (1998), o Monitor dos ativos intangíveis de Sveiby (1998), o modelo que verifica a diferença entre valor contábil e de mercado, o “Q” de Tobin e o *Market to book*. Os dois primeiros são considerados mais completos quando comparados com os demais, uma vez que integram indicadores financeiros e não financeiros ao mesmo tempo. Os três últimos são demasiadamente simplistas, porém também merecem uma análise e iniciam essa seção.

#### 4.3.1. Diferença entre valor contábil e valor de mercado

É uma metodologia que dispensa muitos comentários acerca de seu funcionamento. Pode ser usada para determinar o valor do capital intelectual pela diferença (subtração) ou pela razão (divisão) entre os dois valores. A Figura 1, a seguir, ilustra essa situação.

**Figura 1: diferença entre valor contábil e valor de mercado**



Fonte: Desenvolvido pelos autores

#### 4.3.2) "Q" de Tobin

Considerada uma das primeiras ferramentas de mensuração do Capital Intelectual, James Tobin (1918) desenvolveu a metodologia com a finalidade de medir a relação entre o valor de mercado e o valor de reposição dos ativos físicos. Na verdade, este é um quociente possível de ser representado como a razão entre os dois valores atribuídos ao mesmo conjunto de ativos, isto é, está relacionado com a definição do valor de mercado da empresa e com a valorização do custo de reposição dos ativos em lugar de seu valor contábil. Traduzindo em equação, o "Q" de Tobin pode ser expresso como:

$$"Q" = \frac{(VMA + VMD)}{VRA}$$

Onde:

VMA = valor de mercado das ações - (menos) capital próprio da firma

VMD = Valor de mercado das dívidas - (menos) capital de outros empregados na empresa

VRA = valor de reposição dos ativos da empresa

Este modelo possui algumas vantagens em relação aos demais. A grande particularidade incrementada se refere à consideração do custo de mensuração. Isso acaba com algumas distorções do processo de avaliação, porém, é uma metodologia que não está imune as mudanças do mercado.

#### 4.3.3) Razão entre o valor de mercado e o valor contábil (*Market to book*)

Da mesma forma que os anteriores, este é um modelo cuja principal característica é a simplicidade. Esta metodologia mostra que quando a razão entre o Valor de Mercado (VM) e o Valor Contábil (VC) for maior do que 01 (um) então existe capital intelectual na empresa. O Quadro 2, a seguir, ilustra essa situação.

**Quadro 2: market de book**

Empresa	Valor de Mercado (R\$ bilhões)	Valor Contábil (R\$ bilhões)	M/C
Empresa X	45,00	50,50	0,891 (não existe CI)
IBM	191,00	44,82	4,26
Microsoft	230,85	3,51	91,94

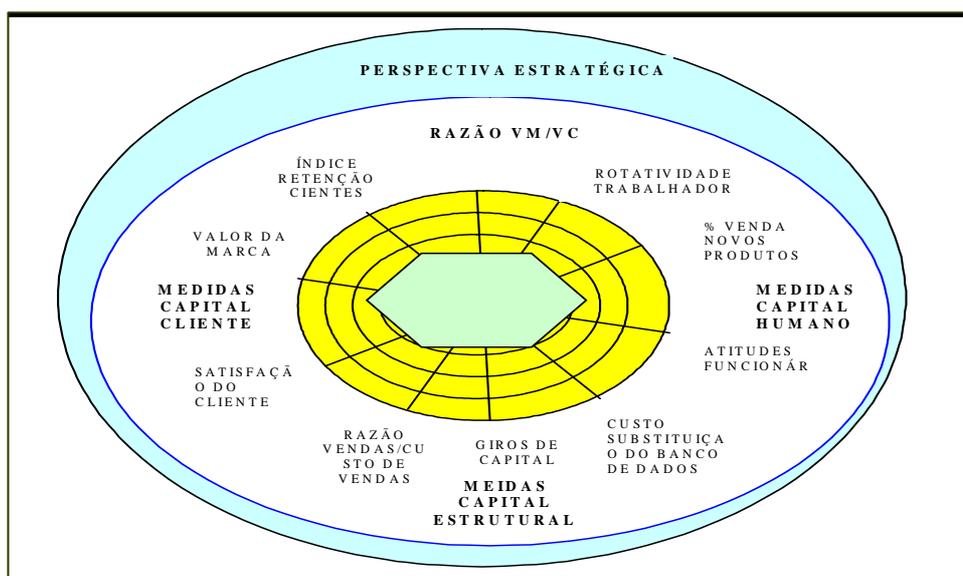
Fonte: Desenvolvido pelos autores

Esses primeiros três modelos apresentados possuem características comuns, como é o caso da simplicidade e da facilidade na obtenção dos valores. Porém, por outro lado, demonstram-se frágeis, carecendo de outros tipos de indicadores não financeiros. Os dois modelos que seguem procuram resolver essa questão.

#### 4.3.4. Navegador do Capital Intelectual de Stewart

Esse modelo é assim chamado devido ao formato sugerido pela figura em forma de radar. Para Stewart (1998), o capital intelectual deve ser analisado sob várias perspectivas: razão entre valor de mercado e valor contábil, capital estrutural, capital de clientes e capital humano. Suas vantagens consistem no agrupamento de várias medidas diferentes e é de fácil visualização e de acompanhamento de evolução de desempenho da empresa. Analisa ainda o crescimento, a renovação, a eficiência e a estabilidade. É importante que a empresa tenha sempre clareza sobre quais são os índices adequados a serem mensurados. Estes sempre devem estar alinhados com a estratégia. A Figura 2, a seguir, ilustra o modelo:

**Figura 2: navegador de capital intelectual de Stewart**



Fonte: Adaptado de Stewart (1998)

#### 4.3.5. Monitor dos Ativos Intangíveis de Sveiby

Sveiby (1998) justifica um método de mensuração para os ativos intangíveis por meio da utilização de indicadores-chave, os quais podem fornecer aos gerentes, administradores, ou novos investidores os ângulos utilizados na orientação de suas atividades. De acordo com o autor, desde meados do século XX as empresas utilizam indicadores não monetários para corroborar estudos de eficiência, todavia esses relatórios jamais foram divulgados. A não divulgação sempre decorreu do fato de alguns gerentes considerarem essas informações inúteis e, também, por considerarem essas informações demasiadamente reveladoras de estratégias. O Quadro 2, a seguir, ilustra esse modelo.

**Quadro 2: monitor dos ativos intangíveis de Sveiby**

ESTRUTURA EXTERNA	ESTRUTURA INTERNA	COMPETÊNCIAS PESSOAIS
<b>Crescimento e Reonovação</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento orgânico do volume de vendas</li> <li>• Aumento de participação no mercado</li> <li>• Satisfação dos cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento em TI</li> <li>• Tempo dedicado a P&amp;D</li> <li>• Índice de atitudes pessoais em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência</li> <li>• Aumento da competência média profissional</li> <li>• Rotatividade de competência</li> </ul>
<b>Eficiência</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucro por cliente</li> <li>• Vendas por profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporção de pessoal de suporte</li> <li>• Vendas por funcionário de suporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança do valor agregado por profissional</li> <li>• Mudança na proporção de profissionais</li> </ul>
<b>Estabilidade</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repetição de pedidos</li> <li>• Estrutura etária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idade da organização</li> <li>• Taxa de novatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de rotatividade dos profissionais</li> </ul>

Fonte: (Sveiby, 1998, p.238).

Assim, a estrutura externa é manifestada pelo relacionamento da organização com fornecedores, terceirizados, governos e, principalmente, clientes. Ela é ainda o reflexo da combinação entre a estrutura interna e as competências pessoais. A estrutura interna, por sua vez, é constituída dos fatores desenvolvidos, mantidos ou criados no seio da organização pelas competências pessoais dos funcionários, tais como patentes, procedimentos e sistemas de informações

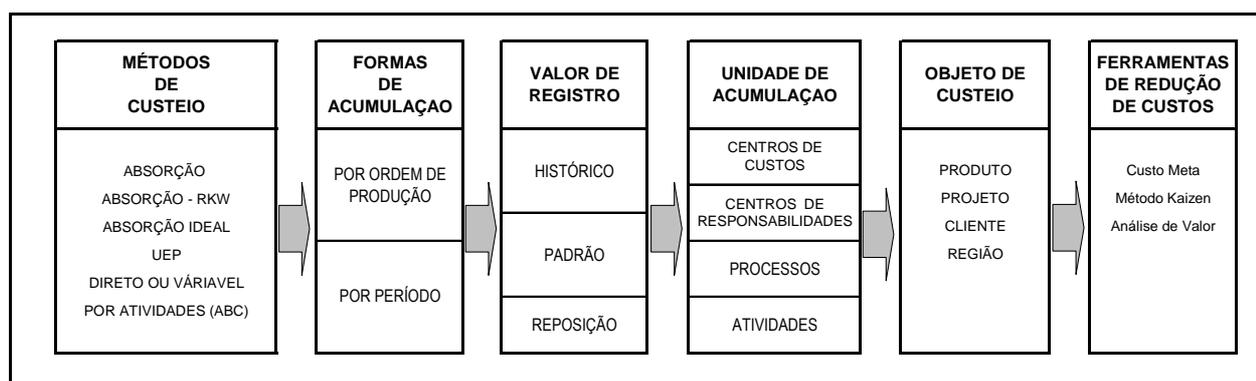
gerenciais. Se o desempenho dos funcionários for otimizado e estimulado, a organização, conseqüentemente, será mais competitiva.

Como todos os modelos desenvolvidos, este também deve ser personalizado para cada organização. Ele se tornou mundialmente conhecido, também, por servir de referência para o desenvolvimento do modelo da Skandia, uma grande organização sueca do mercado de seguro e serviços financeiros que foi a primeira empresa a divulgar um relatório sobre os dados do capital intelectual de suas unidades.

#### 4.4) Capital Intelectual e os métodos tradicionais de custeio

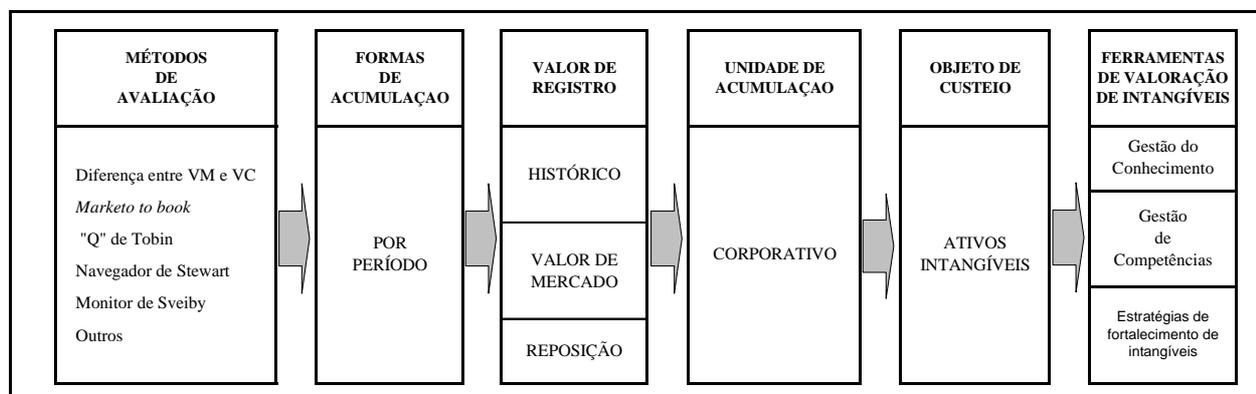
Analisadas algumas das metodologias existentes utilizadas para a mensuração das Competências Essenciais e do Capital Intelectual, buscar-se-á alguma analogia com os métodos de custeio tradicionais por meio do esquema (Figura 3) desenvolvido por Souza (2005), o qual considera os seguintes aspectos: forma de acumulação, valor de registro, unidade de acumulação, objeto de custeio e, por fim, ferramentas de gestão para a redução de custos.

**Figura 4: métodos de custeio tradicionais**



Fonte: (SOUZA e CLEMENTE, 2005, p. 33).

A figura a seguir, adaptada de Souza e Clemente (2005) tem como objetivo buscar um enquadramento dos métodos de mensuração dos ativos intangíveis sob a ótica dos conceitos contábeis. Esse enquadramento, em última análise, pretende posicionar os ativos intangíveis como recursos estratégicos.

**Figura 4: métodos de valoração de ativos intangíveis**

Fonte: Adaptado de Souza (et al, 2005).

A análise desses quadros sugere a existência de algumas diferenças entre as duas abordagens. É importante ressaltar que, apesar das diferenças, quando o assunto é valoração de intangíveis, as formas de medir os dois tipos de ativos (tangíveis e intangíveis) não são excludentes e devem ser vistas como complementares.

Quanto aos métodos de mensuração, observa-se que, quando a referência são os métodos tradicionais, há uma definição clara e precisa, sendo aceita pela contabilidade e por seus usuários. Por outro lado, apesar de recentes, os métodos de mensuração dos intangíveis apresentam uma variada gama de conceitos que, além de não serem aceitos como padrões passíveis de generalização, sempre estarão sujeitos a uma medida subjetiva. Decorre disso que, dificilmente, a contabilidade ou mesmo a comunidade empresarial aceitarão esse tipo de mensuração como válido para além da organização e sua perspectiva estratégica.

Em relação às formas de acumulação, percebe-se que no custeio tradicional ela pode ser por período ou por ordem de produção, enquanto que nas novas metodologias de valoração de intangíveis, só faz sentido a acumulação por período.

Já o valor de registro, que nas metodologias tradicionais pode ser histórico, padrão ou reposição, nas metodologias que medem os intangíveis pode seguir os mesmos parâmetros dos métodos tradicionais de custeio. Aqui se encontra uma das poucas similaridades entre os dois tipos de metodologias, uma vez que,

historicamente, pode-se medir qual foi o valor despendido em intangíveis. Essa informação é extremamente relevante quando a empresa trabalha por projetos: torna-se muito mais fácil calcular o custo de projetos similares quando a organização possui em seus registros dados sobre projetos anteriores.

Em contrapartida, quando a análise debruça-se sobre a unidade de acumulação ou sobre objeto de custeio, nota-se que na mensuração dos intangíveis não existe, nem na unidade de acumulação e nem no objeto de custeio. Outra grande diferença diz respeito à redução de custos, pois, enquanto que as metodologias tradicionais trabalham com a redução propriamente dita, as metodologias que medem os intangíveis focam um melhor aproveitamento dos recursos existentes na organização. Em tese, o foco é pelo uso de ferramentas de gestão e estratégias que agreguem valor ao intangível.

É importante ressaltar que a comparação não está colocada para dizer que uma é melhor que a outra. Na verdade, elas nem podem ser comparadas, pois possuem objetivos diferentes. A idéia é demonstrar didaticamente uma possível analogia entres os métodos.

## 5. CONCLUSÃO

O preço da ação de uma empresa de capital aberto no mercado financeiro é sempre maior do que seu valor contábil. Essa informação está baseada no histórico que se pode obter em qualquer meio de informação relativo à bolsa de valores e mercado de capitais. Uma conclusão provável é que essa diferença do preço da ação no mercado em relação a seu valor contábil é oriunda da capacidade da empresa de sobreviver no mercado em que atua, por meio de seus investimentos em tecnologia para a fabricação de seus produtos ou processos. Essa capacidade pode ser justamente o ativo intangível que foi apresentado no decurso desse trabalho, pontualmente sobre as competências essenciais e sobre o capital intelectual. Ambos desempenham papel fundamental na capacidade da empresa em inovar e em se manter competitiva, principalmente no ambiente turbulento, dinâmico e complexo da atualidade.

A maior dificuldade é como mensurar esses intangíveis a ponto de saber se o que está sendo feito está atendendo a estratégia da organização, pois somente com a disposição dos gestores em embutir na estratégia esses quesitos é que faz sentido mensurá-los. Do contrário, é pura perda de tempo e consumo de recursos.

Além da importância da estratégia estar voltada a determinados quesitos relativos à Gestão do Conhecimento e dos itens intangíveis a serem mensurados, esse artigo apresentou como os métodos de custeio podem ser vistos e utilizados dentro da cadeia contábil da organização para sua adaptação na apropriação dos valores administrados e geridos. Dentre as constatações verificadas, com base na revisão bibliográfica realizada, pode-se concluir que a mensuração do intangível é pouco utilizada pelas organizações para medirem seus desempenhos e demonstrarem aos seus investidores suas capacidades de perpetuação, haja vista a dificuldade da extração de relatórios que reflitam essa posição com fidelidade.

Ficou claro que o assunto é bastante amplo e sua delimitação deve estar pautada, como já foi dito, na estratégia da empresa, pois o que mensurar e para quem mensurar é uma escolha da alta administração, cuja decisão deve ser distribuída aos demais membros intermediários e de áreas funcionais para que haja engajamento e eficácia no dispêndio de recursos estratégicos.

Por último, a gestão do conhecimento é parte integrante dessa decisão, pois a disseminação da estratégia e dos itens intangível a serem auferidos deve ser tratada de forma que abranja toda a organização. Ao implantar a gestão do conhecimento como um processo organizacional, a direção da empresa deverá estabelecer algumas funções deste (novo) processo, sendo uma delas exatamente a de mensurar os ativos intangíveis, para o que este artigo buscou dar uma contribuição teórica.

## REFERÊNCIAS

BROOKING, A. **Intellectual Capital: core asset for the third millennium enterprise.** Boston: Thompson, 1996.

CRAWFORD, R. **Na Era do Capital Humano.** São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intellectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FIPECAFI. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuarias e Financeiras. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável também às demais sociedades. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 71, n.4, p. 78-91, Jul./Ago. 2003.

HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

HENDRIKSEN, E. S. e VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, V. A. **Contribuição à Avaliação do Goodwill**: depósitos estáveis, um ativo intangível. 2002. 277 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MAZZIONI, S.; DEDONATTO, O.; GALANTE, C.; BIAZZI, J. A. & CASTRO NETO, J. L. de. Avaliação de Intangíveis: o Goodwill no Contexto das Práticas Internacionais Comparativas. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v.1, n.1, p.19-31, 2004.

OLIVEIRA NETO, J. V. Capital Intelectual: um paradigma contábil. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE**, 16, 2000, Goiânia, **Anais...** CFC, 2000.

PEREIRA, H. J. Proposição de um Modelo de Gestão para Organizações Baseadas no Conhecimento. In: XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2002, Salvador, **Anais...** FIA-USP, 2002.

PEREIRA, H. J. **Os Novos Modelos de Gestão**: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. 1995. [250 f]. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1995.

REILLY, R. F.; SCHWEIHS, R. P. **Value Intangible Assets**. New York: McGraw-Hill International Editions, 1999.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (orgs.) **Aprendizagem Organizacional e Competências**. São Paulo: Bookman, 2004.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, 2001. Disponível em <<http://www.eps.ufsc.br/>>. Acesso em: 18 jul. 2003.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. Gestão da informação de custos: usos estratégicos e operacionais. In: APOSTILA de aula sobre Gestão Estratégica de Custos. Curitiba: [s.n] 2005.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A. F.; FREEMAN R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2001.

## NOTAS

<sup>(1)</sup> Wellington Washington Cantelli é Bacharel em Economia pela UNIANDRADE de Curitiba; Especialista em MBA Executivo em Controladoria de Gestão pelo ISAE/FGV-PR e Mestre em Administração Estratégica pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Atualmente leciona na Organização Paranaense de Ensino Tecnológico - OPET. Endereço para contato: Rua Pe. Agostinho, 2885, Apto. 901 Edifício Paranoá, Curitiba - PR. E-mail para contato: [wwcantelli@terra.com.br](mailto:wwcantelli@terra.com.br)

<sup>(2)</sup> Evandro Marcio Aresi é formado em Filosofia pela Universidade São Francisco de São Paulo (2000); Especialista em Ética pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2001) e Mestre em Administração Estratégica pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2006). Atualmente leciona na Faculdades Integradas Camões de Curitiba e é membro do CIRIEC: Centre International de Recherche et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative. Endereço de Contato: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Mestrado em Administração. Rua Imaculada Conceição 1155 - Bloco Acadêmico - 2º andar, Prado Velho 85555-00, Curitiba-PR - Brasil. E-mail para contato: [emaresi@terra.com.br](mailto:emaresi@terra.com.br)

<sup>(3)</sup> Alceu Souza é Doutor em Administração pela FGV-SP (1996), Mestre em System Design pela University of Waterloo (1980) e Bacharel em Economia pela UFPR (1973). Atualmente é professor da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - Brasil. Endereço de Contato: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Mestrado em Administração. Rua Imaculada Conceição 1155 - Bloco Acadêmico - 2º andar, Prado Velho 85555-00, Curitiba-PR - Brasil. E-mail para contato: [alceusouza@bsi.net.br](mailto:alceusouza@bsi.net.br).

*Enviado: 08/05/2006*

*Aceito: 15/08/2006*

*Publicado: 30/11/2006*