

## **CAPÍTULO I**

### **DEFINIÇÃO DO TRABALHO**

Este capítulo trata dos aspectos introdutórios da pesquisa, com destaque para a exposição do tema e sua importância, os objetivos geral e específicos do trabalho, a estruturação do estudo, o método utilizado e as limitações da pesquisa. Estas etapas tornam-se fundamentais para o entendimento do estudo e para o seu posicionamento em relação ao contexto no qual está inserido.

#### **1.1 Os Ativos Intangíveis no Contexto Atual**

Os gestores têm na Contabilidade uma importante fonte de informações, desde que a mesma esteja projetada no sentido de ofertar informes adequados aos seus usuários, segundo Leone (1996). Entretanto, conforme Silva et al (1999), no que tange à sua função de oferecer informações quanto ao valor patrimonial da empresa e seu confronto com o valor de mercado das entidades, a Contabilidade tem sido criticada pelas dificuldades que encontra em atender as necessidades dos administradores e demais utentes.

Nesse sentido, Johnson e Kaplan (1996, p.197) afirmam que “o fundamento intelectual dos sistemas de contabilidade gerencial na maioria das organizações atuais ficou ultrapassado [...]”, principalmente se considerado que há um acirramento maior da competitividade em termos internacionais, que novos formatos organizacionais são empregados, que a área tecnológica se desenvolve cada vez mais rápido e influi decisivamente no ambiente empresarial. Em função disso, os administradores têm uma necessidade crescente de buscar novas abordagens que possam servir para monitorar esta nova realidade com maior pertinência.

As novas abordagens referidas visam atender uma das funções principais da Contabilidade que é ofertar informações imprescindíveis à adequada gestão das entidades. Tal função vinha sendo atendida de forma mais ou menos eficiente até há pouco tempo, enquanto os administradores estavam voltados ao gerenciamento das transações envolvendo valores relacionados aos ativos tangíveis das empresas, como estoques, veículos, prédios, disponibilidades financeiras e outros.

Por outro lado, Catelli e Santos (2001) ressaltam que há tempos são proferidas críticas à Contabilidade tradicional, em relação ao atendimento das necessidades de informações para investidores, especificamente quanto ao valor patrimonial das empresas. Em virtude de tais críticas, conforme atestam diversas pesquisas relacionadas com avaliação de ativos (tangíveis ou não), os pesquisadores e profissionais da área contábil têm buscado metodologias e modelos que possam acrescentar ao papel informativo da contabilidade, tentando adequá-la às necessidades informativas dos usuários.

Para prover seus usuários com informes estratégicos, a Contabilidade faz uso do processo de identificar, avaliar e registrar as mutações que acontecem no patrimônio das companhias, de modo a fundamentar decisões corretas. Porém, diversos fatores que influenciam os componentes patrimoniais são de difícil (ou quase impossível) avaliação, dada a sua natureza intangível. Neste campo enquadram-se os Ativos Intangíveis como as políticas de recursos humanos e seus efeitos sobre a produtividade industrial, a participação mercadológica da empresa, o valor das marcas, os impactos ambientais, a imagem da empresa etc.

Esta situação se torna mais problemática na chamada “Nova Economia” ou na “Economia do Conhecimento”, na qual o valor é criado por bens intangíveis (como idéias, marcas, *know-how*, franquias etc) e os sistemas contábeis tradicionais não conseguem captar esta realidade de forma adequada.

Corroborando tal afirmação, Kaplan e Norton (2000, p.12) aduzem que

na economia industrial, as empresas criavam valor a partir de ativos tangíveis, mediante a transformação de matérias-primas em produtos acabados. Um estudo do Brookings Institute, de 1982, mostrou que o valor contábil dos ativos tangíveis representava 62% do valor de mercado das organizações industriais. Dez anos mais tarde, o índice caiu para 38%. E estudos recentes estimaram que, em fins do século XX, o valor contábil dos ativos tangíveis correspondiam a apenas 10 a 15% do valor de mercado das empresas. Sem dúvida, as oportunidades para a criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização: relacionamentos com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados.

Por seu turno, Stewart (2002, p.380) advoga que “[...] os ativos e atividades mais importantes hoje – o capital intelectual e o trabalho do conhecimento – não são avaliados nem demonstrados de forma adequada.” Ressalta, ainda, que o seguimento dos Princípios Contábeis conduz à contabilização inadequada dos principais recursos e atividades das empresas do conhecimento.

Endossando as críticas à Contabilidade, Lev (apud WEBBER, 2000) considera que enquanto os Ativos Intangíveis vêm gradativamente superando em importância os ativos físicos, os sistemas de avaliação e as demonstrações contábeis não têm refletido adequadamente tal alteração.

A causa do crescimento da atenção dada aos intangíveis, segundo Lev (2001), pode ser atribuída à combinação de dois fatores correlatos:

- ✓ o aumento da concorrência oriundo da globalização e o processo de desregulamentação em áreas vitais da economia, como as telecomunicações e o setor elétrico;
- ✓ o surgimento de novas ferramentas tecnológicas (por exemplo: a Internet e o comércio eletrônico).

Lev (2001) comenta, ainda, que estes dois desenvolvimentos fundamentais – o primeiro no campo econômico/político e o outro no campo tecnológico – acarretaram modificações estruturais nas organizações, acentuando o significado dos Ativos Intangíveis como agregadores de valor à empresa no ambiente mercadológico vigente.

Em função destes fatores, a atenção dos profissionais contábeis tem se voltado para os Intangíveis. Antunes (2000), referindo-se aos Ativos Intangíveis, assevera que as discussões que o assunto tem provocado nos setores acadêmicos e empresariais ao longo de décadas, em que pese o fato de não haver ainda um consenso, ganha relevância maior com o espaço crescente que os Ativos Intangíveis vêm conquistando na denominada “Nova Economia”.

Isso acontece porque a contribuição dos Ativos Intangíveis para o valor econômico das empresas é atualmente bastante clara. Iudícibus (1988, p.7-9) chega a atribuir “mais importância ao intangível de um balanço, como elemento de discernimento no que se refere à potencialidade da entidade, do que, às vezes, aos elementos tangíveis.”

No entanto, Oliveira (1999) registra que, mesmo considerando a importância assumida pelos Ativos Intangíveis, há uma carência de ferramentas para avaliação dos mesmos. Com isso, os administradores não contam com instrumentos que os auxiliem no

esclarecimento de questões importantes, bem como lhes é dificultada a decisão quanto aos investimentos a serem realizados.

Pelo exposto, percebe-se que tais componentes intangíveis adquirem, em face da célere evolução pela qual a administração vem passando, cada vez mais relevância. Isto ocasiona uma necessidade crescente de formas de identificação e avaliação destes itens intangíveis, conforme enfatizado na próxima seção.

## 1.2 A Necessidade de Mensuração ou Avaliação dos Ativos Intangíveis

A mensuração pode ser comparada, no entender de Almeida e Hajj (1997), como um instrumento pelo qual os gestores visualizam o ambiente empresarial. Dependendo da forma como for efetuada, os dados captados podem gerar interpretações ou informações equivocadas ou corretas acerca da organização. Desta forma, o enfoque principal em termos de se mensurar algo é determinar o prisma que melhor coadune-se aos anseios do gestor, para suprir suas necessidades informativas de maneira correta.

Nesse sentido, Beuren (1998, p.21) acentua que

os tomadores de decisão precisam de mensurações adequadas para dar suporte a seus modelos decisórios. Russel<sup>1</sup> explica que a mensuração de uma grandeza (um conjunto de propriedades ou um objeto) é, em sentido mais amplo, um método no qual uma correspondência única e recíproca é estabelecida entre todas ou algumas das variedades de grandezas e todos ou alguns dos números (inteiros, racionais ou reais, como for o caso).

Para Guerreiro (1989, p.80) o sistema de mensuração pode ser definido como um “conjunto de procedimentos que atribui números a objetos e eventos com o objetivo de prover informações válidas, confiáveis, apropriadas e econômicas para os tomadores de decisões.” Tal autor ressalta também que, conceitualmente, a mensuração é uma “atribuição de números a objetos ou eventos de acordo com regras, especificando o objeto a ser medido, a escala a ser usada e as dimensões da unidade.” Assim, mensurando-se o valor econômico dos objetos ou eventos, estes serão convertidos para um padrão monetário, o que possibilita seu registro contábil.

Hendriksen e Breda (1999) afirmam que a mensuração contábil consiste em expressar, através de valores monetários, os itens patrimoniais de uma entidade e as suas operações cotidianas.

---

<sup>1</sup> Russel, B. **Principles of mathematics**. 2. ed. New York: Norton, 1938. p.176.

A complexidade do processo de mensuração, segundo Beuren (1998), reside em determinar-se os fatores que se pretende avaliar e de que forma serão avaliados. Conclui que é necessário haver uma sintonia entre ambos, sob pena de prejudicar a qualidade das informações almejadas.

Cabe ressaltar que alguns pontos contribuem acentuadamente para prejudicar a qualidade da mensuração e a comparabilidade entre os itens mensurados. Por exemplo: o padrão monetário restringe-se a um poder de compra em determinado momento, que não se mantém constante indefinidamente. Ainda, conforme Almeida e Hajj (1997), a avaliação pode ser afetada por questões subjetivas ou pelo ponto de vista dos avaliadores. Com isso, é possível que a mensuração de um mesmo ativo seja efetuada de maneira distinta, recebendo valores diferentes conforme os procedimentos empregados pelo avaliador que realizá-la.

Corroborando isso, Hendriksen e Breda (1999) aduzem que os valores monetários atribuídos aos objetos ou atividades são baseados em preços de mercados formados em transações entre partes independentes. Conforme o mercado (se vendedor, ou comprador) e a data em que esses preços se referem, a avaliação pode ter um resultado ou outro, em virtude das diversas medidas que podem ser utilizadas na mensuração contábil.

Por outro lado, Kaplan e Norton (2000, p.12) afirmam que

numa economia dominada por ativos tangíveis, as mensurações financeiras eram adequadas para registrar no Balanço Patrimonial das empresas os investimentos nos estoques e no Ativo imobilizado. A Demonstração do Resultado também era capaz de revelar as despesas associadas com o uso desses Ativos tangíveis, para a geração de receitas e lucros. Mas a economia de hoje, na qual os Ativos Intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exige ferramentas que descrevam os Ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses Ativos. Na falta dessas ferramentas, as empresas têm dificuldade em gerenciar o que não conseguem descrever ou medir.

Neste sentido, a identificação dos Ativos Intangíveis não necessita ser exclusivamente monetária (em R\$). Ou seja, podem ser utilizadas, na identificação dos intangíveis, medidas não-financeiras como percentual de receitas *on-line*, números de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), número estimado de anos de vida útil do produto ou empreendimento, quantidade e tipo de contratos de parceria celebrados, número de marcas e patentes possuídas, etc. Isso decorre da necessidade de utilizarem-se abordagens sob diversas perspectivas, inclusive a financeira, na tentativa de captarem-se as subjetividades inerentes às díspares naturezas que compõem o conjunto de Ativos Intangíveis presente no ambiente empresarial contemporâneo.

A próxima seção enfatiza a relevância do estudo ora relatado.

### 1.3 Importância do Trabalho

Quanto à relevância do trabalho, um modelo que auxilie na identificação de potenciais geradores de intangíveis pode diminuir deficiências dos modelos atualmente existentes e constituir-se em ferramenta a ser utilizada para melhorar a qualidade das informações acerca dos Intangíveis, a serem disponibilizadas tanto para usuários internos, quanto para externos.

Nesta direção, a importância da identificação dos intangíveis é notória para alguns grupos de interessados, dentre os quais destacam-se:

- a) **membros de conselhos administrativos ou diretorias de empresas, administradores de empresas e acionistas:** conforme Lev (2001, p.128), os investimentos em Ativos Intangíveis têm sido restringidos por causa do alto custo de capital associado às atividades que fazem uso intensivo de ativos desta natureza, em função do elevado risco destes empreendimentos. Corroborando isso, tal autor cita estudos que evidenciam uma “positiva ligação entre a qualidade das informações expressas nas demonstrações contábeis e o custo que a empresas pagam para obter capital.” Ou seja, quanto maior for a deficiência na divulgação para o mercado de capitais, mais difícil e onerosa se torna a captação de recursos. Ao minimizar tal insegurança, os administradores terão melhores argumentos para conseguir recursos junto aos investidores a taxas mais adequadas. Ainda, conforme Schmidt e Santos (2002, p. 124), a melhoria na divulgação de informações sobre ativos intangíveis proporciona “aos usuários melhor entendimento de suas expectativas sobre as mudanças ocorridas nesses ativos com o passar do tempo, conseqüentemente melhorando a capacidade de avaliar sua lucratividade e fluxos de caixa futuros.”
- b) **governantes e legisladores:** as inadequações das informações financeiras a respeito dos Ativos Intangíveis, segundo Lev (2001) influenciam negativamente na definição de políticas públicas de incentivo às atividades de Pesquisa e Desenvolvimento, de fomento a inovações, de proteção à propriedade intelectual, bem como na adequada determinação das políticas industriais. Ao disponibilizarem-se melhores informações acerca do tema, contribui-se para diminuir tal problema;
- c) **investidores e autoridades do mercado de capitais:** as informações que são divulgadas para o público externo dificilmente têm a mesma qualidade informativa daquelas que são disseminadas internamente nas empresas. Lev (2001) exemplifica isso com o caso da indústria de medicamentos, em que administradores têm acesso a informações sobre a

- viabilidade de uma droga e podem se beneficiar, com antecedência, deste tipo de informação privilegiada, geralmente inacessível aos investidores externos. A manutenção desta diferença no tratamento dispensado aos dois tipos de público (interno e externo), pode conduzir a indesejáveis consequências (como perdas para os menos informados), reduzindo o volume potencial de negócios. Portanto, a melhoria da qualidade da informação divulgada diz respeito diretamente às entidades incumbidas de fiscalizar e regulamentar o mercado de valores mobiliários como CVM (Comissão de Valores Mobiliários) no Brasil, SEC (*Security and Exchange Commission*) nos Estados Unidos, FSA (*Financial Services Authority*) na Inglaterra, COB (*Commission des Opérations de Bourse*) na França e SESC (*Securities and Exchange Surveillance Commission*) no Japão;
- d) **entidades que padronizam os procedimentos contábeis:** a deficiência do tratamento contábil relacionado com os Ativos Intangíveis, mesmo que reduzidas pelas alterações oriundas dos pronunciamentos FAS 141 (*Business Combination*) e FAS 142 (*Goodwill and Others Intangibles*), emitidos em junho de 2001 pelo *Financial Accounting Standards Board* (FASB), pode contribuir para desacreditar as demonstrações contábeis como representativas da situação atual da empresa em termos patrimoniais ou da sua capacidade de geração de lucros futuramente. Por exemplo: pela observância do parágrafo 10 do FAS 142, os recursos investidos internamente em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) devem ser reconhecidos como despesas quando incorridos, não podendo os mesmos serem capitalizados (SCHMIDT e SANTOS, 2002). Assim, segundo Hendriksen e Breda (1999, p.398), incentiva-se, a curto prazo, a redução da “atividade de pesquisa para elevar os lucros, justamente quando a pesquisa é necessária para manter posição de mercado ou eficiência.” Ou seja, tal tratamento contábil pode estimular o gestor a considerar a P&D como um custo de operação e não, como deveria ser, um ativo estratégico. Este aspecto contraditório relacionado aos intangíveis encontrado nas demonstrações contábeis tradicionais pode despertar a atenção das entidades encarregadas de regulamentar ou padronizar as divulgações das informações contábeis.

## 1.4 Objetivos da Pesquisa

O Objetivo Geral deste trabalho é a proposição de um modelo que permita identificar potenciais geradores de intangíveis.

O atingimento de tal meta desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) levantar os conceitos relevantes acerca dos Ativos e Ativos Intangíveis;
- b) evidenciar a influência dos Ativos Intangíveis no ambiente empresarial atual;
- c) apresentar os principais métodos de avaliação de Ativos Intangíveis atualmente existentes;
- d) propor um modelo que possibilite a identificação de potenciais geradores de intangíveis; e
- e) aplicar o modelo proposto em determinada empresa.

## 1.5 Estrutura do Estudo

Este trabalho está estruturado em seis capítulos:

Capítulo I - é delineada a estrutura do trabalho, apresentando basicamente os objetivos (Geral e Específicos), a justificativa para a pesquisa em função da importância do trabalho para diversos grupos de interessados, o método de elaboração do estudo e seus limites.

Capítulo II - é efetuada a revisão bibliográfica sobre Ativos e Ativos Intangíveis. Discorre-se sobre os conceitos pertinentes, trata-se da necessidade e das dificuldades que a Contabilidade tem para registrar Ativos e Ativos Intangíveis convenientemente e as possibilidades de mensuração existentes. Finalizando o capítulo, são abordados aspectos relacionados aos Ativos Intangíveis de maior notoriedade atualmente: o Capital Intelectual e o Goodwill. Comentam-se suas características, classificações, formas de avaliação utilizadas e a relação existente entre ambos.

Capítulo III - discute-se sobre o *Balanced Scorecard* e o *The Chain Value Scoreboard*, enfatizando seus pontos principais. Ainda, são tecidos comentários acerca da necessidade de um modelo para identificação de potenciais geradores de Ativos Intangíveis sob múltiplas perspectivas.



Capítulo IV – é detalhado o modelo proposto. Para tanto, discorre-se acerca dos motivos que fundamentam a proposição apresentada para identificar os potenciais geradores de Ativos Intangíveis, exibe-se o modelo proposto e discute-se a respeito do enfoque defendido para as perspectivas do modelo. Por último, são apresentados detalhes relacionados com a implementação da proposta.

Capítulo V - relata-se a aplicação prática do modelo numa empresa, evidenciando a forma como foi implementada, as dificuldades encontradas e os resultados alcançados.

Capítulo VI - são comentadas as conclusões da pesquisa em termos do modelo proposto e são apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

## **1.6 Metodologia**

Quanto à forma do objeto de estudo, esta pesquisa caracteriza-se por ser não experimental e descritiva, conforme Martins (1992). Na pesquisa não experimental, a manipulação de variáveis não é possível porque as variáveis independentes chegam ao pesquisador como estavam e já exerceram seus efeitos, se os havia. É descritiva porque neste tipo de pesquisa o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis).

Em relação às etapas seguidas, inicialmente foi efetuada uma revisão bibliográfica acerca de estudos já efetuados sobre Ativos e Ativos Intangíveis, com a intenção de facultar o melhor entendimento dos termos relacionados, por intermédio do embasamento teórico oriundo. Posteriormente o trabalho visou desenvolver um modelo para identificação de potenciais geradores de Ativos Intangíveis, que seja útil na tomada de decisões gerenciais que envolvam tais fatores. Finalizando, foi efetuada a aplicação prática de tal ferramenta através de um estudo de caso e relatadas as conclusões decorrentes.

## 1.7 Limites da Pesquisa

Os Ativos Intangíveis possuem peculiaridades que dificultam a sua avaliação objetiva, a sua identificação e até mesmo a sua definição conceitual. Em muitos casos são provenientes de diversas origens e assumem distintos formatos, contribuindo para prejudicar a utilização das formas contábeis tradicionais em sua identificação e avaliação.

Considerando-se as características inerentes aos mesmos, não se pretende apresentar um modelo que identifique todos os fatores intangíveis ou esgote seu tratamento. Esta pesquisa, então, não busca desenvolver um método único para identificação de potenciais geradores de Ativos Intangíveis, mas contribuir para a diminuição das dificuldades encontradas na lide cotidiana gerencial dos mesmos.

O que se almeja é possibilitar uma linha orientadora para o entendimento dos Ativos Intangíveis que faculte um modelo que possa ser utilizada para identificá-los. Através do estabelecimento de um modelo que emprega diversas perspectivas (Financeira, Descobertas e Aprendizagem, Implementação e Processos Internos e Comercialização), objetiva proporcionar uma forma de identificação dos potenciais geradores de Ativos Intangíveis, para uso interno e externo, conforme a conveniência da divulgação a ser determinada pela empresa que o adotar.

Convém salientar que esta proposta enfoca estritamente o aspecto de identificação de potenciais geradores de intangíveis, sem se ater às formalidades da legislação contábil vigente ou à observância aos Princípios Fundamentais de Contabilidade comumente seguidos nas demonstrações contábeis tradicionais. Tal abordagem não enseja, ou não defende, que o valor das informações contábeis expressas de acordo com os princípios seguidos pela Contabilidade Financeira tradicional não tenham relevância. Pelo contrário, a opção por esta ênfase tem o sentido de complementar os informes contábeis divulgados no formato exigido legalmente e não substituí-los ou eliminá-los. Corroborando isso, os conceitos empregados na revisão da literatura foram empregados sob um enfoque prioritariamente contábil, em detrimento das demais áreas científicas.

Salienta-se, ainda, que o modelo proposto não pretende avaliar os Ativos Intangíveis da empresa, em termos de definir valores (R\$) dos fatores intangíveis de uma organização, mas meramente facilitar sua identificação.

Tocantemente ao estudo de caso realizado para verificar a aplicabilidade do modelo proposto, cabe ressaltar que foram identificadas algumas possíveis relações de causa

e efeito entre indicadores das quatro perspectivas adotadas, como sugerido no modelo. Entretanto, pelas próprias características dos Ativos Intangíveis (em especial o fator assíncrono que lhes é inerente em muitos casos), tal aspecto não foi priorizado na aplicação prática efetuada.

## **CAPÍTULO II**

### **REVISÃO DA LITERATURA**

Com o intuito de fundamentar tecnicamente o estudo, faz-se uma revisão da literatura acerca dos conceitos pertinentes. Cabe ressaltar que para o adequado entendimento da expressão Ativos Intangíveis convém conhecer preliminarmente outros dois conceitos: o de Ativos e o de Intangíveis. Isso deve ser considerado tendo em vista que a expressão “Ativos Intangíveis” é derivada, composta, necessitando do conhecimento inicial das duas terminologias básicas.

Este capítulo versa acerca de Ativos e Ativos Intangíveis. Inicialmente discute-se sobre os conceitos, os objetivos da mensuração e os métodos de avaliação de Ativos. Em seguida, mostra-se a origem do termo “intangível”, apresentam-se definições de Ativos Intangíveis de vários autores e são relacionados diversos itens classificáveis como tal. Por último, trata-se da importância dos Ativos Intangíveis no contexto atual.

#### **2.1 Ativos**

Qual o valor dos Ativos de uma empresa? A resposta a este questionamento interessa a contadores, administradores, analistas de investimentos, banqueiros e empresários. Damodaran (1997) defende que é possível avaliar qualquer Ativo. Entretanto, considera que em função das peculiaridades inerentes a cada item, o avaliador pode encontrar maiores ou menores dificuldades quando da mensuração. Conforme Iudícibus (1994), o objetivo principal de se proceder a avaliação de Ativos consiste em expressar monetariamente os benefícios potenciais que os mesmos podem proporcionar à empresa.

### 2.1.1 Conceitos de Ativos

A Contabilidade é uma ciência em constante aprimoramento e os conceitos empregados pelos pesquisadores contábeis vêm evoluindo ao longo do tempo. Corroborando isso, Iudícibus (1994) relaciona alguns autores e entidades que definiram Ativo, evidenciando a evolução histórica do conceito, conforme Quadro 1.

AUTOR(ES)	ANO	DEFINIÇÃO DE ATIVO
Paton	1924	Contraprestação material ou não, possuída por uma empresa, com valor para ela.
Canning	1929	Serviço futuro em dinheiro ou conversível para a entidade, sendo ativo somente para a pessoa que o utiliza.
AICPA <sup>2</sup>	1941	Saldo devedor mantido após o encerramento dos livros contábeis de acordo com os princípios de Contabilidade, representando um direito de propriedade ou um valor adquirido, ou um gasto realizado que gerou um direito.
D'Auria	1958	Conjunto de meios ou matéria posta à disposição do administrador para atingir os fins da entidade.
Sprouse e Moonitz	1962	Benefícios futuros esperados, direitos que foram adquiridos pela entidade como resultado de alguma transação corrente ou passada.
Meigs e Johnson	1962	Recursos econômicos possuídos por uma empresa.
Anthony	1970	Recurso econômico possuído, adquirido a um custo monetário mensurável.

Quadro 1: Definições de Ativo (adaptado de Iudícibus, 1994).

A característica fundamental de um Ativo, conforme Iudícibus (1994, p.106)

é sua capacidade de prestar serviços futuros à entidade que os têm, individual ou conjuntamente com outros ativos e fatores de produção, capazes de se transformar, direta ou indiretamente, em fluxos líquidos de entrada de caixa. Todo ativo representa, mediata ou imediatamente, direta ou indiretamente, uma promessa futura de caixa. Quando falamos indiretamente, queremos referir-nos aos ativos que não são vendidos como tais para realizarmos dinheiro, mas que contribuem para o esforço de geração de produtos que mais tarde se transformam em disponível.

Paton (1962), ao considerar as características físicas do Ativo, salienta que os Ativos possuem valor econômico, independentemente de serem tangíveis ou intangíveis.

Em relação à principal diferença nas duas visões anteriores de Iudícibus e Paton, sobre como conceituar um ativo, esta pode ser sintetizada no raciocínio de Martins (1972). Segundo tal autor, a distinção consiste em qualificar o agente como sendo o Ativo (visão

---

<sup>2</sup> American Institute of Certified Public Accountants.

tradicional da Contabilidade Financeira) e qualificar o resultado trazido pelo agente (visão econômica). Em resumo: o caminhão é o agente; o transporte é o Ativo. Martins (1972, p. 29) argúi que “o agente tem importância apenas na extensão em que pode trazer resultados econômicos futuros”. O mesmo defende, ainda, a conceituação do potencial de resultado econômico como a verdadeira caracterização de um elemento como sendo, em si mesmo, o próprio Ativo de uma entidade. Concluindo, Martins (1972, p. 32) menciona que “Ativo é o futuro resultado econômico que se espera obter de um agente”. O termo agente, conforme tal autor, tem o mesmo significado que “recursos” para a Economia, não se restringindo apenas a valores de existência física ou monetários. Engloba, também, “benefícios” que insofismavelmente constituem Ativos, pois são agentes de resultados futuros.

Esta visão de Martins, segundo Oliveira (1999), permite enquadrar como Ativos, por exemplo, o quadro de funcionários capacitados, as patentes e marcas registradas, o rol de clientes contumazes, a qualidade dos produtos fabricados etc. Pela capacidade que estes itens intangíveis possuem de gerar benefícios econômicos é pertinente que sejam reconhecidos contabilmente como ativos.

O conceito de Ativo adotado pelo FASB (*Financial Accounting Standards Board*) incluso na *Statement of Financial Accounting Concepts* no. 6, nos parágrafos 25-28 da *Elements of Financial Statements* emitida em 1985, fornece a noção de que os ativos relacionam-se com resultados econômicos vindouros pertencentes a uma empresa em função de eventos ou transações realizadas anteriormente. Desta forma, além de serem empregados na geração de outros ativos, caracterizam-se pela potencialidade de gerar benefícios futuramente.

Barreto e Famá (1998) aduzem que os Ativos são os meios pelos quais os gestores visam proporcionar benefícios econômicos aos detentores do capital investido na empresa. Dividem os ativos em três categorias: ativos monetários, ativos tangíveis e ativos intangíveis. Como ativos monetários consideram os itens relacionados ao capital de giro da empresa; como ativos tangíveis classificam os bens materiais que geralmente a entidade mantém permanentemente e que suportam as atividades fabris e administrativas; e como ativos intangíveis, os fatores que geram benefícios econômicos que não constam do Balanço Patrimonial.

Marion (1993) assevera que, para ser considerado um Ativo, é necessário que seja um bem ou direito capaz de proporcionar resultados econômicos na atualidade e no futuro, cuja propriedade (e não somente a posse) seja associada à entidade. Por seu turno, Antunes

(2000) acrescenta que os mesmos devem ser representáveis em moeda, quer sejam tangíveis ou não.

Goulart (2002, p.60), após mencionar diversas concepções de Ativo, conclui que “evidencia-se a importância fundamental da noção de “benefícios futuros” para uma correta definição e compreensão do conceito de ativos, caracterizando a inadequação de expressões simplórias como “aplicações de recursos” e “bens e direitos de uma entidade” para uma satisfatória percepção da natureza básica do referido conceito.”

Para a finalidade deste estudo, adota-se como definição de Ativo aquela preconizada por Martins (1972, p.30) como sendo o “futuro resultado econômico que se espera obter de um agente”, por considerá-la a mais adequada aos Ativos Intangíveis.

Conhecidos os conceitos de Ativos, passa-se a discutir sobre a mensuração dos mesmos através dos objetivos e dos métodos de avaliação utilizados, conforme a seguir.

### 2.1.2 Objetivos da Mensuração de Ativos

Hendriksen e Breda (1999) salientam que a escolha da forma de avaliação está condicionada ao que se pretende quando se mensura determinado ativo. Defendem que os objetivos são classificáveis em Sintáticos, Semânticos e Pragmáticos, conforme focado a seguir.

No caso dos objetivos **Sintáticos**, Hendriksen e Breda (1999) mencionam que a opção por determinado método de avaliação está inicialmente vinculada à abordagem considerada na mensuração dos ativos. Alegam que o balanço patrimonial, na forma tradicional da Contabilidade, é um ponto intermediário entre demonstrações de resultado (enfoque receita-despesa). No enfoque convencional (receita-despesa), o objetivo da mensuração de Ativos é obter uma base para o cálculo da margem operacional bruta e do lucro de todas as transações. Neste caso, a determinação do lucro é uma mera subtração de despesas do exercício das receitas obtidas no mesmo período. Os ativos considerados não-monetários, por este enfoque, são avaliados a valores de entrada e posteriormente são contabilizados como despesas do período (é o caso da depreciação, por exemplo) ou associados às receitas provenientes da fabricação e venda de produtos. Quanto aos ativos monetários, estes são mensurados em função de seus valores líquidos de realização. Por não haver nenhum outro evento que ocorra antes da venda e gere lucro ou prejuízo e, portanto,

altere o valor do ativo, tal vinculação justifica o balanço em termos de custo histórico. Entretanto, tais autores mencionam que em número reduzido de empresas se pode encontrar uma ligação tão estreita que favoreça o emprego do processo de vinculação para mensurar os ativos da entidade. Advém desse detalhe as muitas atribuições inadequadas de valores de ativos aos produtos ou despesas. Como exemplos que questionam a validade do conceito de vinculação para o fornecimento de informações relevantes a investidores e outras partes interessadas, estão o uso da classificação como despesas diferidas e a alocação dos custos relacionados aos ativos intangíveis.

No caso do enfoque ativo-passivo, no entender de Hendriksen e Breda (1999), o lucro é gerado mediante um acréscimo de valor ao Ativo da empresa ou pelo decréscimo do valor dos componentes do passivo, sem que exista um fluxo de recursos. Assim, busca-se avaliar por valores de saída e valores à vista, no momento de reconhecimento da receita (entrega do bem ou prestação do serviço), apurando-se o lucro oriundo do crescimento natural da organização. Enfatiza-se, então, registros contábeis mais pertinentes em relação ao valor do produto ou serviço vendido, bem como os recursos que provavelmente ingressarão no caixa. É conveniente ressaltar que o método a ser escolhido vai depender de diversos fatores, mas que o objetivo que prevalecerá será o de mensurar o acréscimo de valor de ativos específicos, em detrimento de outras finalidades ou interesses.

Quanto aos objetivos **Semânticos** da avaliação, Hendriksen e Breda (1999, p.315) citam que

O advento do APB e a publicação de documentos tais como o *ARS 3* e o *Asobat* fortaleceram o apoio a demonstrações financeiras que apresentassem medidas claramente interpretáveis dos recursos e das obrigações de uma empresa em um momento específico e permitissem mensurações interpretativas de variações de posição financeira com o passar do tempo. Em particular, havia um sentimento muito forte de que a avaliação ao custo histórico carece de interpretação (a menos que custos específicos sejam associados a datas específicas). Os custos correntes de reposição eram preferidos porque permitem maior interpretação, caso as avaliações sejam extraídas de preços de mercado. Havia também a sensação cada vez mais forte de que os contadores deviam empreender uma busca de métodos alternativos melhores de mensuração e apresentação, tanto de dados monetários quanto de dados não monetários. Por exemplo, talvez fosse possível apresentar dados indicando intervalos de probabilidade e valores, em termos probabilísticos, além de dados com um único valor (em termos determinísticos). Além disso, pode ser desejável apresentar valores múltiplos representando atributos distintos de objetos e atividades, caso se considere que todos sejam relevantes. Deveria ser levado em conta, também o fornecimento de dados orçados como evidência dos planos e das expectativas da administração da empresa. Uma das maneiras de atingir objetivos semânticos é garantir que todas as medidas utilizadas em contabilidade tenham fidelidade de representação. Esse termo é descrito como 'correspondência ou concordância entre uma medida ou descrição e o fenômeno que se destina a representar'. Por exemplo, o *SFAC 1* sugere que um dos objetivos da contabilidade é proporcionar uma medida relativa dos recursos disponíveis à empresa para a geração de recebimentos futuros. Esse é um argumento a favor do abandono dos custos



históricos, que não são capazes de proporcionar tal informação. As mudanças que ocorrem com o passar do tempo significam que os custos históricos dos ativos não mais representam sequer o valor mínimo dos fluxos de caixa descontados. Os custos correntes permitem melhor interpretação, caso as avaliações sejam extraídas de preços existentes no mercado.

Os objetivos **Pragmáticos**, segundo Hendriksen e Breda (1999), se concentram na utilidade ou relevância da contabilidade, entendendo-se relevância como a característica que a informação detém de influenciar o tomador de decisão, quer facultando um melhor entendimento da situação, quer possibilitando avaliar as conseqüências das decisões tomadas ou que se pretende tomar. Aduzem também, que para atender necessidades informativas dos acionistas ligadas ao valor do patrimônio da entidade em determinadas datas e as expectativas de encaixes futuros, pode se recorrer às previsões do fluxo de caixa. Entretanto, tal possibilidade pode não ser viável em todas as situações. Uma maneira de oferecer tais informações sobre fluxos de caixa futuros é fornecer informação sobre os recursos, as obrigações e o patrimônio dos proprietários de uma empresa através de balanços patrimoniais. Ainda, o usuário deve ser informado a respeito do desempenho da empresa, com base em medidas de lucro e seus componentes por meio de demonstrações do resultado. Neste caso é salutar que as demonstrações financeiras estejam acompanhadas de indicadores que sejam comparáveis, quer com períodos anteriores, quer com concorrentes do setor de atuação da companhia.

A avaliação pode ser entendida como o “processo de determinação do valor monetário a ser dado a um item incluído na demonstração financeira”, conforme Almeida e Hajj (1997, p.72). Para que isso se concretize é necessário escolher o método pelo qual o item será avaliado, pois existem várias formas de mensurar ativos. Os diversos métodos existentes podem ser classificados basicamente em duas categorias: (a) os métodos que consideram os valores de entrada e (b) os métodos que utilizam os valores de saída.

As seções seguintes abordam os métodos que se enquadram nestas categorias de forma mais detalhada.

### 2.1.3 Métodos de Avaliação de Ativos

Sá (1997) assevera que o valor do Ativo necessita representar a utilidade dos bens para a empresa. Por esta razão, o avaliador precisa atentar para situações específicas em que determinados ativos já não são mais úteis (por obsolescência, deterioração etc), enquanto que

em outros casos o valor do bem pode aumentar por diversas razões. Ou seja, a avaliação não deve fundamentar-se somente em notas fiscais de aquisição, nos registros contábeis ou outros documentos existentes, mas considerar a real utilidade do ativo em gerar benefícios futuros.

Para Martins (1972) a definição de Ativo normalmente não fornece sua mensuração. Alega que a atual configuração dos Balanços Patrimoniais não espelha todos os ativos da entidade, ao mesmo tempo em que os valores dos ativos contabilizados podem não expressar o efetivo potencial econômico do mesmo em determinado período. Menciona ainda, que a Contabilidade tradicionalmente tem registrado o Ativo pelo seu valor de custo de aquisição, mas ressalva que esta não é a única possibilidade existente de avaliação.

Dentre os métodos utilizados na avaliação de Ativos, alguns consideram os Ativos pelos valores de entrada e outros pelos valores de saída. Rossetto et al (2001) referem-se aos valores de entrada como sendo os valores que a empresa desembolsa quando da aquisição de seus bens, enquanto que os valores de saída são determinados pelo mercado em que a empresa vende seus produtos.

A seção seguinte discute os métodos que utilizam valores de entrada na avaliação de Ativos.

### **❖ Mensuração de Ativos por Valores de Entrada**

Rossetto et al (2001) registram que os métodos de avaliação que empregam os valores de entrada são os mais usados nas demonstrações contábeis publicadas na atualidade, embora sejam duramente criticados por muitos autores. Atribuem esta preferência à praticabilidade e à objetividade que tais métodos ostentam e ressaltam suas limitações na lide gerencial.

Defendendo que os métodos que empregam valores de entrada podem ser considerados os mais adequados para mensuração de ativos, Lisboa e Scherer (2000) argüem que estes podem expressar o maior valor para a empresa e que, conforme o ativo, não se encontrará um valor de saída aplicável. Consideram os valores de entradas mais objetivos, mesmo não permitindo o reconhecimento da receita antes que seja realizada.

Em termos das possibilidades de avaliar ou mensurar Ativos pelos valores de entrada encontram-se os seguintes métodos: Custo Histórico, Custo Histórico Corrigido,

Custo Corrente de Reposição, Custo Corrente Corrigido, Custos Futuros Descontados e Custo de Reposição Futuro.

Quanto ao **Custo Histórico**, Almeida e Hajj (1997, p.72) mencionam que este tem sido o método mais difundido na elaboração das peças contábeis. Citam que “a variação dos preços, a alteração no potencial de serviços futuros, a obsolescência de cada Ativo e outros são limitações não consideradas na avaliação por valores históricos [...]” Como tal método não leva em consideração as alterações de preços dos bens, quando as empresas atuam em economia com altas taxas de inflação, com frequência estas adotam unidade monetária constante, indexadores ou algum outro meio de ajuste de preços que considere a inflação do período.

Martins (1972, p.1) refere-se ao Custo Histórico como o método “pelo qual um elemento do Ativo foi adquirido, ou construído, sem que nenhuma atenção seja dada à variação da capacidade aquisitiva da moeda entre a data de aquisição e outra qualquer.”

Hendriksen e Breda (1999) definem o custo histórico como o valor desembolsado para comprar um ativo, abrangendo também os gastos para instalação e outros que possibilitem o início das operações. Eventualmente, quando da troca de ativos, a avaliação deve considerar o preço atual de venda do ativo trocado. Defendem que o custo histórico é facilmente determinável através da transação que originou o ingresso do ativo na empresa, sendo esta a sua característica mais favorável. Contudo, é limitado pelo fato de que, com o tempo, tal ativo pode sofrer alterações de valor que não são abrangidas quando se avalia um item com base no seu custo histórico.

Rossetto et al (2001) afirmam que o custo histórico é o valor de entrada mais difundido na Contabilidade financeira em função de ser objetivo e prático e expressar o valor original despendido na aquisição dos bens e direitos da empresa. Como desvantagem principal alegam que sua adoção implica que a empresa tenha seus bens avaliados por valores históricos, que em muitas ocasiões estão ultrapassados e sem nexos com a realidade atual do ativo.

Outro autor que critica o método do custo histórico é Monobe (1986). Diz que este método despreza o fato de que podem ocorrer modificações nos preços dos ativos avaliados, bem como a existência da possibilidade de ocorrerem variações no poder aquisitivo da moeda usada na mensuração.

Neste sentido, Almeida e Hajj (1997) aduzem que diversos fatores limitam a aplicabilidade gerencial da avaliação de ativos pelo custo de aquisição (histórico), o que pode diminuir a qualidade da informação contábil.

Em relação do **Custo Histórico Corrigido**, Martins (1972, p.2) diz que refere-se ao “Custo Histórico que seja objeto de uma correção, quer por um coeficiente derivado da variação do Índice Geral de Preços (IGP), quer por um derivado da variação de um outro índice mais específico.” Dessa forma, possibilita representar diversos custos de diferentes datas em termos de uma moeda de capacidade aquisitiva (geral ou específica) de uma outra data a determinar. Tal possibilidade melhora substancialmente a comparabilidade ao longo do tempo.

Almeida e Hajj (1997) mencionam que neste método é considerada a alteração de preços existentes no período, mas que por usar uma média geral de preços limita sua eficácia de vez que a inflação setorial, da empresa ou de ativo específico pode ser bem diferente. Consideram este método mais recomendável em relação ao do custo histórico.

Rossetto et al (2001) pugnam que este método possibilita considerar as variações de preços ocorridas no período, o que é um fator de grande utilidade para o avaliador. Quanto ao conceito da objetividade, esses autores advertem que o custo histórico corrigido corre o risco de ter diminuído seu poder informacional pela escolha ou utilização de indexadores que prejudiquem a comparabilidade das demonstrações, em benefício de interesses nem sempre corretos do ponto de vista contábil.

Monobe (1986, p.73) frisa que este método, embora aceito por muitos, “corrige apenas os efeitos da inflação na unidade de medida, mas deixa de considerar variações ainda mais significativas nos preços específicos dos bens e serviços a mensurar.”

Uma outra forma de avaliação a valores de entrada é por intermédio do **Custo de Reposição ou Custo Corrente**. Conforme Lisboa e Scherer (2000), este método surgiu no início da década de sessenta pelas mãos de Edwards e Bell e defende a adoção dos custos de reposição para ativos. Ou seja, o ativo é avaliado pelo preço de mercado de bem idêntico, permitindo que sejam abrangidas todas as formas de alteração de valor do ativo, quer positivas ou negativas. Consideram a dificuldade em fixar o preço de mercado do ativo como a principal restrição a ser considerada quanto a este método.

Martins (1972) define como o custo corrente dos recursos despendidos pela empresa para obter a propriedade do ativo ou para produzi-lo internamente.

Conforme Iudícibus (1994, p.104), tal método caracteriza-se como sendo “o somatório dos custos correntes dos insumos contidos em um bem igual ao originariamente adquirido menos sua depreciação.”

Hendriksen e Breda (1999, p.308) afirmam que o custo corrente tem se transformado em uma base importante de avaliação na contabilidade, particularmente para a apresentação de informações a respeito do efeito da inflação sobre uma empresa. Por outro lado, apontam algumas desvantagens no uso de custos correntes:

1. Custos e cotações correntes não estão disponíveis para itens sazonais e de moda e para bens produzidos por métodos obsoletos. As estimativas de valores correntes de entrada desses itens podem, assim, ser de natureza subjetiva;
2. As variações de custos correntes nem sempre conseguem refletir variações de preços correntes de venda. Os valores não variam necessariamente quando há alterações de custos;
3. Aumentos de custos resultariam em ganhos registrados no exercício corrente, muito embora não tivessem sido realizados por meio de uma venda. Por exemplo, um aumento dos custos de mão-de-obra poderia parecer lucrativo no exercício corrente, muito embora os preços de venda tenham permanecido estáveis;
4. Ganhos e perdas causados por variações de preços específicos de entrada seriam incluídos no lucro líquido das operações a menos que o custo das mercadorias vendidas, bem como o estoque final, sejam medidos em termos de custos correntes no momento da venda.

Rossetto et al (2001) salientam que o uso do custo corrente permite, dentre outros benefícios, saber quanto se pagaria por bem igual ao avaliado (um aprimoramento da informação obtida em relação aos custos históricos) e determinar os efeitos da manutenção de estoques vendáveis ou de bens empregados nas operações em relação ao resultado do período.

Além disso, para o gestor os custos correntes representam uma informação importante pois, ao considerar, para fins de mensuração, as variações sofridas pelo valor do Ativo no mercado, faz com que o valor do Ativo seja semelhante ao valor que deveria ser desembolsado para comprar bem semelhante.

Uma variante do Custo Corrente é o conceito de **Custo Corrente Corrigido**, que corresponde ao Custo Corrente que sofre ajustamento em função de um Índice de Preços ou de outro índice específico. Martins (1972) comenta que este método permite identificar as variações dos preços correntes do ativo no lapso temporal, como também exclui ou isola a parcela oriunda da inflação.

Lisboa e Scherer (2000) mencionam que neste método são considerados os custos correntes vigentes em duas datas (base e futura) e que as diferenças verificadas constituem-se de receitas ou despesas provenientes da propriedade dos ativos no período, cujo resultado decorrente não deve ser distribuído.

O Custo Corrente Corrigido leva em consideração, para fins de avaliação, “a variação de preços e a de mercado. Despreza, contudo, a inflação setorial, limitação reconhecida quando do cálculo pelo valor histórico corrigido” (ALMEIDA e HAJJ, 1997, p.73).

Rossetto et al (2001), ao compará-lo com os outros métodos, aduzem que supera o custo corrente corrigido em termos de comparabilidade entre datas distintas. No confronto com o custo histórico corrigido, o custo corrente corrigido é mais apropriado gerencialmente por evidenciar variações dos preços dos ativos avaliados, além das distorções inflacionárias gerais.

Hendriksen e Breda (1999, p. 310) defendem, para casos específicos, a utilização de **Custos Futuros Descontados**.

Se o preço, de acordo com os termos do contrato, deve ser pago mais tarde, o custo do Ativo deve ser o valor presente da obrigação contratual. Entretanto, prazos curtos para pagamento podem ser ignorados, porque o desconto é geralmente insignificante. O conceito de custo futuro descontado também tem sido recomendado em casos nos quais a empresa conta com a alternativa de adquirir os serviços ao ritmo de suas necessidades e não de uma só vez. Poder-se-ia alugar um prédio, em lugar de comprá-lo. [...]. Mas, uma vez tomada decisão inicial de aquisição, a empresa não possui mais a alternativa de comprar os serviços separadamente, o que torna a comparação mais hipotética do que real. Além do mais, mesmo que os custos futuros descontados fossem iguais ao valor do Ativo na data de aquisição, esta identidade entre os custos futuros esperados descontados de serviços equivalentes e o valor corrente do ativo para a empresa não tende a persistir em períodos subseqüentes. Portanto, o conceito de custo futuro descontado apresenta todas as desvantagens do custo histórico, mais as limitações aplicáveis ao conceito de capacidade descontada de geração de serviços.

Em relação ao método do **Custo de Reposição Futuro**, Rossetto et al (2001, p.82) mencionam que

a aplicação do custo corrente (ou custo corrente corrigido) pode não cumprir adequadamente suas finalidades, caso a empresa efetue a reposição dos estoques após a data da venda. Isso porque, nesse intervalo, o item patrimonial poderia sofrer novas variações específicas. Portanto, a comparação entre o valor da venda e o custo corrente do estoque na data da operação talvez não represente o adequado resultado bruto. Visando atender essa situação [...], poderia ser avaliado pela expectativa do custo corrente na data da sua reposição ou o custo de reposição futuro. [...] também chamada de NIFO (*Next-In-First-Out*), tem como premissa a continuidade das operações da empresa com os mesmos tipos de produtos ou serviços. Nessa hipótese, um resultado potencialmente útil seria a diferença entre a receita obtida e o custo futuro da reposição da unidade vendida. Entretanto, este não se reporta à data de ocorrência da venda do bem. Ao contrário, refere-se à data prevista para a próxima compra.

A principal vantagem do método, segundo Rossetto et al (2001) é que consegue-se informações mais realísticas quando acontecem majorações substanciais dos preços dos ativos a serem adquiridos. Por outro lado, a sua maior desvantagem deriva da incerteza quanto ao

preço das compras futuras, prejudicando a praticabilidade de sua aplicação na avaliação de ativos.

Pelo exposto, percebe-se as muitas diferenças existentes entre os métodos de avaliação de Ativos que se fundamentam nos valores de entrada, principalmente em termos de comparação entre as respectivas vantagens e limitações. Assim, verifica-se que não existe um conceito perfeito e que as situações específicas exercem forte influência sobre o processo de escolha da estrutura teórica mais adequada para a elaboração dos relatórios contábeis.

A principal deficiência dos valores de entrada é sua propensão ao não reconhecimento dos resultados potenciais causados pelas ações dos administradores, inviabilizando seu uso exclusivo para a apuração de uma aproximação razoável do valor econômico (no sentido de capacidade de gerar riqueza) do empreendimento (utilidade).

O método do Custo de Reposição ou Custo Corrente tende a ser o mais adequado para fins gerenciais se considerada a relação custo/benefício em termos do grau de dificuldade para sua utilização prática e a qualidade das informações que o mesmo proporciona à administração.

Os métodos de avaliação por valores de entrada estão sintetizados no Quadro 2.

<b>AVALIAÇÃO DE ATIVOS POR VALORES DE ENTRADA</b>		
<b>MÉTODO</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>LIMITAÇÕES</b>
Custo histórico	Fácil verificação e aplicação. Aceito legalmente.	Ignora a inflação, desconsidera a obsolescência do ativo. Informação pouco relevante para o usuário.
Custo histórico corrigido	Comparabilidade de valores de diferentes datas, facilidade de utilização.	Corrige pela inflação média, ignora variação específica do setor. Informação pouco relevante para o usuário
Custo de reposição ou custo corrente	Reconhece todas as variações inflacionárias, fonte de informações importante a respeito dos efeitos da inflação sobre a empresa. Valor do ativo semelhante ao valor de compra do mesmo.	Subjetividade da precificação do ativo a valor de mercado, principalmente para itens sazonais. Variações de custos correntes não variam como os preços de venda correntes. Aplicação prática difícil.
Custo corrente corrigido	Realístico, considera a variação de preços e a de mercado. Informação relevante ao usuário.	Desconsidera a inflação setorial. Utilização prática complexa.
Custos futuros descontados	Valor presente da obrigação futura.	Uso restrito. Dificuldade em determinar a taxa de desconto. Conforme o caso, pode apresentar também as limitações do custo histórico.
Custo de Reposição Futuro	Grande utilidade da informação	Alta subjetividade e dificuldade de obtenção da informação do preço futuro.

Quadro 2: Métodos de avaliação de Ativos por valores de entrada

Por outro lado, existe também a possibilidade de avaliação de Ativos através dos métodos que consideram os valores de saída, conforme aborda-se na seção seguinte.

### ❖ **Mensuração de Ativos por Valores de Saída**

Conforme Hendriksen e Breda (1999), os métodos que consideram os valores de saída utilizam para avaliar ativos o preço obtido por um bem ou serviço quando vendido ou trocado. Por isso, utilizá-lo para produtos com cotação de mercado conhecida ou aceita é extremamente simples. Nestes casos, segundo tais autores, o preço de venda é a melhor medida, não só da receita, como também dos fundos a serem recebidos em troca dos bens.

Lisboa e Scherer (2000) aduzem que os valores de saída significam o preço recebido ao se negociar determinado ativo, independentemente do tipo de transação (se vendido, trocado ou apenas convertido). Se inserido num contexto de mercado de livre concorrência, o valor comercializável do ativo pode servir para mensurá-lo adequadamente a curto prazo. Entretanto, se o prazo concedido ao comprador for longo, convém que se determine o valor presente. Adicionalmente, ao se mensurar os ativos a preços de saída, a demonstração contábil estará ferindo a convenção do Conservadorismo, tendo em vista a antecipação do lucro que ocasiona.

Dentre as possibilidades de avaliação de Ativos por valores de saída encontram-se os métodos que avaliam com base em Valores Descontados, Preços Correntes de Venda, Equivalentes Correntes de Caixa e Valores de Liquidação.

Na avaliação pelos **Valores Descontados**, o Ativo é mensurado pelo “valor presente do fluxo de caixa futuro, descontado a uma taxa determinada. O estabelecimento de uma taxa adequada é a maior limitação encontrada neste processo, assim como a estimativa dos valores a serem recebidos e dos Ativos Intangíveis” (ALMEIDA e HAJJ, 1997, p.73).

Iudícibus (1994, p.102) relata que neste conceito é necessário considerar que o “processo envolve não apenas o estabelecimento da taxa adequada de juros, como também uma estimativa da probabilidade de receber os valores previstos. Na prática atual tem sido utilizado, às vezes, apenas no que se refere aos itens monetários.”

Hendriksen e Breda (1999) mencionam que, mesmo considerando válido o uso do fluxo de caixa descontado por investidores e proprietários na avaliação de empresas, quando usado em ativos específicos, isoladamente, este conceito apresenta algumas restrições. O



primeiro ponto negativo refere-se à dificuldade encontrada para se comprovar a probabilidade que os recebimentos esperados se concretizem. A segunda questão diz respeito à dificuldade que as demonstrações financeiras elaboradas com este método acarretariam aos usuários externos, principalmente pela subjetividade da taxa de desconto utilizada e pelo ajuste a ser feito em função do risco associado a cada estimativa. A terceira dificuldade levantada surge quando o produto é elaborado, por exemplo, por homens e máquinas. A geração de fluxo de caixa resultante se torna, pois, impraticável de se alocar convenientemente aos fatores envolvidos. Por último, tais autores manifestam sua preocupação com a dificuldade de somar os valores descontados dos fluxos de caixa dos ativos, considerados individualmente, para se determinar o valor total da empresa. Isso acontece porque alguns ativos contribuem somente quando em um conjunto de bens, enquanto que, por outro lado, os ativos intangíveis nem são individualizáveis.

**Preços Correntes de Venda:** para Almeida e Hajj (1997, p.74) este método “constitui-se em uma aproximação do futuro preço de venda. Pressupõe que a empresa esteja operando em um mercado organizado.” Sua maior limitação reside no item ‘produtos não acabados’, podendo não representá-los convenientemente, na hipótese de que as condições previstas não se concretizem.

Iudícibus (1994) afirma que o preço corrente de venda é um método aceitável de avaliação quando o bem for transacionado em um mercado organizado, em especial para produtos prontos ou em elaboração. Ressalva que se houver perspectiva de venda somente a longo prazo, o preço atual deve ser trazido a valor presente, para representar melhor o ativo. Outro ponto levantado pelo autor faz menção à possível existência de gastos adicionais relacionados à venda do ativo, quando deveriam tais valores serem deduzidos do preço de venda para mensurá-lo adequadamente. Aduz, ainda, que sua aplicabilidade se limita aos ativos individualmente, não servindo para avaliar o ativo total; e que o preço atual de mercado nem sempre permanecerá no mesmo patamar (salvo se todas as condições atuais se mantiverem inalteradas).

Nélo et al (2001, p.104) afirmam que em relação aos valores de entrada, este método “proporciona uma informação mais próxima do valor econômico do objeto avaliado. Essa característica é importante para a tomada de decisões, especialmente para a avaliação de desempenho, proporcionando melhor atendimento ao conceito da utilidade.” Em termos de desvantagens mencionam que o método sacrifica os conceitos de objetividade (quando o valor

não foi ainda validado pelo mercado) e praticabilidade (quando o mercado for pouco concorrido, ocasionando dificuldades para se conseguir os dados necessários).

Monobe (1986) comentando sobre o **Valor Líquido de Realização**, define tal método como o valor a ser obtido na venda de um ativo em data próxima. Ressalva que o prazo considerado não deve ser muito exíguo para significar uma negociação obrigatória, nem amplo o suficiente para desgastar completamente tal ativo. Salienta que o valor líquido realizado é dado pelo preço obtido, subtraídos os gastos ligados à venda, descontados até a data da avaliação do bem.

Para Hendriksen e Breda (1999) o valor realizável líquido é definido como sendo o valor atual de venda deduzidos os encargos relacionados à efetivação do negócio e o recebimento do numerário posteriormente. Como dificuldades inerentes a este conceito, Hendriksen e Breda (1999, p.310) aduzem (i) ser geralmente “bastante complicado estimar os desembolsos adicionais necessários para completar, vender e entregar o produto” e (ii) “a divulgação do lucro líquido com a transação antes de terem sido concluídas todas as atividades associadas à venda.” Nesta última restrição, há a possibilidade de reconhecimento de lucros antes do mesmo ter sido efetivado, em especial se durante o período de negociação valores forem agregados pela empresa aos fatores relacionados.

Nélo et al (2001, p.108) citam que pela semelhança com o método dos preços correntes de venda, as mesmas vantagens podem ser atribuídas a este método. Além disso, o método do Valor Líquido de Realização “reduz a dificuldade de projetar as futuras entradas de caixa nos casos em que os gastos associados à realização do item patrimonial sejam relevantes”, reforçando o conceito de utilidade. Da mesma forma, registram que este método é semelhante, em termos de desvantagens que lhe são associadas, ao método dos preços correntes de venda. Porém, sua subjetividade é maior (por estimar alguns gastos) e o grau de dificuldade de gerar tal informação é mais elevado, tendo em vista o número de fatores envolvidos na determinação do valor ativo.

**Equivalentes Correntes de Caixa:** o professor australiano Raymond Chambers, conforme Almeida e Hajj (1997, p.74) propôs esta forma de avaliação que “representa o total de dinheiro que poderia ser obtido vendendo cada Ativo sob condições de liquidação ordenada.” É um conceito de utilização prática dificultada, pois se interpretado em sentido estrito, excluiria do Ativo todos os itens que não possuíssem um preço corrente de mercado (como equipamentos especializados não-vendáveis e a maior parte dos Ativos Intangíveis).

Hendriksen e Breda (1999, p.311) dizem que o termo ‘equivalente corrente a caixa’ foi proposto por Chambers como aplicável à avaliação de todos os ativos, significando os valores que atualmente seriam obtidos pelos mesmos em mercados organizados de bens nas mesmas condições que os ativos da empresa. Relatam que o método consegue ofertar informações atualizadas sobre a situação financeira da entidade, mas sua principal desvantagem consiste em “não levar em consideração a relevância da informação para as necessidades de predição e tomada de decisões dos usuários de demonstrações financeiras”.

O método de avaliação de ativos denominado **Valores de Liquidação**, segundo Iudícibus (1994), é a forma de mensuração que considera situações específicas de venda compulsória, em que os bens podem ser comercializados para clientes ou outras empresas a preços inferiores ao custo.

Nélo et al (2001) afirmam que este método é usado em situações específicas (falências, reestruturação, encerramento de atividades, dificuldades financeiras etc.) onde as transações são concretizadas por valores inferiores aos preços que normalmente seriam praticados, tendo em vista a necessidade da empresa de desfazer-se de seus bens com rapidez.

Para Almeida e Hajj (1997) o método dos Valores de Liquidação é cabível somente nos casos em que os ativos tenham ficado obsoletos e na hipótese de encerramento das atividades da empresa (descontinuidade de operações).

Hendriksen e Breda (1999) mencionam que os valores de liquidação têm certa semelhança com os preços correntes de saída e aos equivalentes correntes a caixa. Entretanto, as condições de negociação que originam os valores considerados se distinguem em relação àqueles, porque o valor de liquidação provém de uma obrigatoriedade de venda e, em geral, por preços bem inferiores aos que normalmente seriam cobrados. Não são adequados para situações normais, ou seja, quando a empresa opera com perspectiva de continuidade, podendo ser empregados em duas situações: acentuado obsoletismo dos bens ou expectativa de encerramento de atividades.

Nélo et al (2001, p.94) mencionam que, na comparação com os métodos de entrada, percebe-se que os valores de saída são mais objetivos e menos práticos que os valores de entrada. Além disso, ressaltam que os valores de saída

são muito usados em determinados relatórios gerenciais, permitindo a identificação oportuna das expectativas de resultados associadas às decisões dos gestores. Todavia, sua aplicação na Contabilidade financeira geralmente se restringe às operações passadas e ao atendimento do conceito da prudência ou conservadorismo (custo ou mercado, dos dois o menor).

Em resumo, os valores de saída objetivam uma adequada aproximação do valor econômico do objeto avaliado, atribuindo-lhe um preço obtido no segmento de mercado de venda da empresa. A vantagem inerente à utilidade oriunda dos valores de saída prejudica a objetividade e a praticabilidade da informação contábil obtida por estes métodos, o que contribui para dificultar sua utilização pela Contabilidade financeira. Independente disso, nenhum dos métodos de avaliação de Ativos por valores de saída é aceito legalmente, em condições normais de atividade da empresa. Ambos são utilizados somente em condições específicas, conforme as características da situação em que se fazem necessários.

O Quadro 3 apresenta uma síntese dos métodos de avaliação de Ativos por valores de saída em termos das vantagens e limitações inerentes aos mesmos.

AVALIAÇÃO DE ATIVOS POR VALORES DE SAÍDA		
MÉTODO	VANTAGENS	LIMITAÇÕES
Valores descontados	Valor atual do fluxo de caixa futuro.	Difícil determinação da taxa de desconto. Dificuldade em estimar os valores a receber. Utilização prática somente em itens monetários.
Preços correntes de venda ou Valor Líquido de Realização	Evidencia o custo de oportunidade. Quando em mercado organizado representa aproximação razoável do futuro preço de venda.	Não aplicável a todos os ativos. Dificuldade de estimar os desembolsos adicionais para completar, vender e entregar o produto.
Equivalentes correntes de caixa	Posição da empresa em termos de adaptação ao ambiente. Fornece informações financeiras e algumas alternativas disponíveis.	Aplicação difícil. Exclui todos itens que não possuem valor presente de mercado como os Ativos Intangíveis.
Valores de Liquidação	Uso em casos de descontinuidade de operações ou itens obsoletos.	Utilização restrita. Valores não realistas.

Quadro 3: Métodos de avaliação de Ativos por valores de saída.

#### 2.1.4 Comentários Finais

Martins e Silva (2001, p.21) consideram que “as diversas alternativas de avaliação não são conflitantes entre si ou substitutivas uma das outras”, mas complementares.

A principal distinção existente nas formas de avaliação por valores de entrada em relação aos métodos que utilizam valores de saída, excetuando-se os casos extremados de

descontinuidade das empresas, é o momento do reconhecimento das receitas e conseqüentemente, do resultado. Nos métodos que consideram os valores de entrada, as receitas são reconhecidas somente quando realizadas. Já no caso dos valores de saída, o resultado é apurado no ato da aquisição do Ativo. Assim, quando a identificação dos valores de saída for difícil, os valores de entrada podem ser considerados mais adequados e mais objetivos nesta situação.

Pode se considerar que a melhor forma de avaliação de Ativos, sob o ponto de vista de mercado, seja a efetuada por intermédio dos valores de saída, tendo em vista que se pressupõe que o mercado não realizaria a aquisição do Ativo a valores de entrada. Em princípio, o Ativo deve ser avaliado pelo método que forneça o valor que mais se aproxime dos benefícios futuros esperados. Contudo, pode ser aceitável um método que, mesmo não fornecendo o valor mais adequado, seja compatível com as condições de praticabilidade ou tenha uma relação custo/benefício de obtenção da informação favorável em relação a outros.

Entretanto, na avaliação de Ativos não há somente um único conceito ou procedimento que seja ideal e não se pode definir e generalizar sobre qual método será mais adequado para determinado caso ou finalidade. Afinal, todos os métodos têm suas características e limitações, e, com base nelas, o avaliador pode adaptá-los as suas necessidades informativas. A Contabilidade, como resultado, é de natureza eclética, optando por valores de saída em alguns casos e valores de entrada em outros. Embora os valores de saída possam ser superiores, conceitualmente falando, para a apresentação de demonstrações financeiras, em muitas situações os valores de entrada são considerados mais apropriados, porque podem representar o valor máximo para empresa ou porque não há mercado para a saída, tornando impossível a obtenção de valores de troca.

Saliente-se que no processo de avaliar Ativos, a dificuldade não reside unicamente na escolha do método mais conveniente, mas também no levantamento dos dados e informações necessárias para essa finalidade. Sendo assim, os profissionais contábeis desempenham importante papel no processo, já que estes são os provedores das informações necessárias à avaliação. Para tanto, cumpre aos contadores, melhorar cada vez mais o nível de informações geradas pela Contabilidade, buscando ofertar informes de qualidade aos usuários das demonstrações financeiras.

Os métodos de avaliação de Ativos apresentados neste tópico, apesar de fornecerem um razoável referencial teórico para os processos de avaliação, não esgotam o

assunto. Existem outros métodos que não foram abordados e há também a necessidade de um maior detalhamento de cada método.

Discutidos os aspectos mais relevantes dos Ativos, passa-se a comentar os Ativos Intangíveis. Inicialmente enfoca-se o termo intangível, através de considerações acerca de sua origem e definições. Em seguida, são abordados os conceitos, as características e a natureza dos Ativos Intangíveis. A importância da avaliação dos Ativos Intangíveis e a relação existente entre os Ativos Intangíveis e o valor de mercado da empresa são os assuntos que complementam o tópico.

## **2.2 Ativos Intangíveis**

Houaiss (2001, p.1629) registra que ‘intangível’ é um adjetivo que qualifica o “que não se pode tanger, tocar, pegar; intocável [...]”.

O termo ‘tangível’, segundo Monobe (1986, p.42), originou-se do latim *tango* (tocar), significando, literalmente, perceptível ao toque. Em sentido oposto, o intangível é algo que não pode ser tocado, o que denota que um ativo intangível seria “aquele que possui valor econômico, mas carece de substância física, isto é, constitui-se de Ativo sem existência corpórea.”

Conforme Martins (1972, p.53), “se quisermos ligar a etimologia do termo ‘intangível’ à definição dessa categoria de Ativos nada conseguiremos, a não ser concluir que não há tal significado etimológico no conceito contábil.” Exemplifica tal raciocínio dizendo que Patentes são consideradas Ativos Intangíveis e que Prêmios de Seguros Antecipados não possuem qualquer caráter de tangibilidade maior do que aquelas, mas não pertencem ao grupo dos Intangíveis. Ou seja, Investimentos, Duplicatas a Receber, Depósitos Bancários, representam todos eles direitos, mas, apesar da intangibilidade, são considerados Ativos tangíveis.

No mesmo sentido, Hendriksen e Breda (1999) registram que existem muitos ativos que podem ser considerados intangíveis, mesmo que a praxe contábil os reconheça como tangíveis. Asseguram que isso se deve ao fato de os contadores restringem a aplicação do conceito de intangível aos ativos não circulantes, como forma de facilitar a classificação contábil de algumas contas que representam, estritamente, ativos intangíveis (citando como exemplos as contas a receber e os investimentos a longo prazo).

No item seguinte são apresentados conceitos e características de ativos intangíveis.

### 2.2.1 Conceitos, Características e Natureza dos Ativos Intangíveis

Monobe (1986, p.43) relata que além da característica já mencionada da falta de substância física, alguns autores têm buscado atribuir aos Ativos Intangíveis a característica de “Ativo cuja existência não pode ser desvinculada dos Ativos tangíveis – o que na verdade não corresponde à realidade de muitos Ativos Intangíveis, que podem ser alienados isoladamente (como por exemplo, patentes e fórmulas).” Menciona também que outros autores (como Hatfield) tentam contornar “o problema da imprecisão conceitual procurando caracterizar Ativo Intangível pela enumeração dos fatores assim classificáveis.”

Oliveira (1999), no mesmo diapasão, diz que a dificuldade de se segregar um ativo intangível da empresa, ou de sua propriedade, é um fator que notabiliza tais ativos. Isso se percebe facilmente porque é só no ambiente específico da empresa que esses ativos têm existência e valor. O ativo intangível, então, proporciona um acréscimo de resultados à entidade em relação aos que seriam conseguidos apenas por intermédio dos ativos tangíveis.

Para Hendriksen e Breda (1999, p.388) os Ativos Intangíveis “são criados quando se gasta caixa (ou seu equivalente) com serviços. Alguns dos Ativos resultantes são conhecidos como despesas diferidas na literatura contábil; outros são Intangíveis tradicionais.”

Além de adotarem o termo intangível para ambas categorias, Hendriksen e Breda (1999) ressaltam também que algumas correntes defendem que os ativos intangíveis possuem características próprias que os diferenciam dos ativos tangíveis. Essas peculiaridades exigem que os Intangíveis sejam considerados de forma distinta dos tangíveis e mencionam que três dessas supostas características diferenciadoras seriam:

- a) a inexistência de usos alternativos;
- b) a falta de separabilidade; e
- c) a maior incerteza quanto à recuperação.

No caso da característica de inexistência de usos alternativos, Hendriksen e Breda (1999, p.390) concordam que,

tanto os Ativos não monetários tangíveis quanto os Ativos Intangíveis, retiram seu valor econômico das expectativas de geração de lucros no futuro. Os Ativos

TT

tangíveis também possuem valor em usos alternativos e seu valor para a empresa pode, pelo menos em parte, ser comparado a sua condição física, a seu custo de reposição, ao valor de mercado de ativos usados, e ao mercado do produto da empresa. Por outro lado, alguns dizem que, em sua maioria, os ativos intangíveis representam o desenvolvimento de processos ou produtos exclusivos, ou a proteção de superioridade em termos de marketing, nenhum dos quais pode ser transferido a usos alternativos. Embora o argumento seja correto para alguns intangíveis, há exceções importantes.

Como exemplo das exceções mencionadas citam o ativo intangível representado pelas marcas, ressaltando a maneira internacionalmente conhecida pela qual a Disney Company explora o camundongo Mickey.

No que se refere à característica de falta de separabilidade dos ativos intangíveis, Hendriksen e Breda (1999) mencionam que algumas correntes defendem que os ativos intangíveis têm valor somente se associados aos demais ativos tangíveis da empresa. Em decorrência, proporcionariam apenas benefícios adicionais após os demais ativos tangíveis da organização terem sido identificados. Em relação a isso, os mencionados autores apresentam dois argumentos em oposição. Inicialmente citam que determinados ativos intangíveis podem efetivamente ser separados da empresa, de vez que são comercializáveis (patentes, marcas, direitos autorais etc). Em segundo lugar, argumentam que se invertido o raciocínio, ou seja, se considerado que os tangíveis geram fluxo de caixa apenas se relacionados a ativos intangíveis (como no caso do roteiro de uma peça teatral que não possui valor a não ser que se possua os direitos de sua encenação), os Ativos tangíveis é que deveriam ser tratados como despesa e não os Ativos Intangíveis.

A terceira característica mencionada por Hendriksen e Breda (1999, p.390) é o “alto grau de incerteza a respeito do valor dos benefícios futuros a serem recebidos. Os valores possíveis podem variar de zero a montantes muito elevados.” Além disso, “todos os tipos de Ativos Intangíveis representam, porém, benefícios muito incertos e de difícil associação com receitas ou períodos específicos”. Tais autores enfatizam, entretanto, que a “incerteza pode ser elevada no caso de alguns Intangíveis, mas isso não ocorre com todos”. Finalizam indagando que, se o valor de uma educação superior é consideravelmente menos incerto do que o de um equipamento especializado em um novo laboratório de pesquisa, por que costuma-se capitalizar o custo deste último e por que não o do primeiro?

Para Sá (2000, p.39) o patrimônio imaterial das empresas é:

um resultado do aumento de funções do próprio capital material e dos agentes que sobre o mesmo atuam para dinamizá-lo e aumentar-lhe a capacidade de utilidade ou eficácia. [...] Por efeito do funcionamento dos capitais e da influência de seus entornos, elementos imateriais, incorpóreos ou intangíveis tendem a formar-se nas empresas. Podem, tais fatores, serem adquiridos ou, intencionalmente constituídos,



mas possuirão habitualmente, como característica, o poder de uma utilidade que dimana do que não se espelha fisicamente e cuja expressão é muitas vezes incerta e, no sistema demonstrativo contábil tradicional, quase sempre oculta.

Para Norton (2001), os Ativos Intangíveis têm quatro características que os tornam incompatíveis com os sistemas de gestão tradicionais: a) o valor é indireto; b) o valor depende do contexto; c) o valor é potencial, e d) os ativos são agrupados. Sobre a primeira característica, tal autor manifesta que a influência dos ativos intangíveis no lucro da empresa ocorre de forma indireta, em face de que seus efeitos podem ocorrer em períodos distintos ao de sua geração ou manutenção. Para exemplificar isso, menciona o problema de se avaliar um ativo como a capacitação do quadro funcional, onde o treinamento realizado hoje pode impactar por diversos períodos vindouros.

Em relação a esta característica, Kaplan e Norton (2000, p.78) entendem que “as melhorias nos Ativos Intangíveis afetam os resultados financeiros por meio das cadeias de relações de causa e efeito, envolvendo dois ou três resultados intermediários.” Por exemplo: investir em treinamento de mão-de-obra pode melhorar a qualidade dos serviços e a melhoria pode influenciar a confiança e a retenção de clientes; o que, por sua vez, resulta em receitas maiores.

A segunda característica elencada por Norton (2001, p.89) é que “o valor depende do contexto: todos os Ativos Intangíveis são diferentes. Parte do conhecimento é estratégica, parte é tática e parte é irrelevante.” Exemplifica comentando que as competências na gestão do relacionamento com clientes são muito mais importantes em uma empresa de consultoria do que numa empresa que comercializa através da Internet, na qual a ênfase é colocada na eficiência operacional, nos custos e na confiabilidade. Finaliza dizendo que “o valor de um Ativo Intangível só pode ser determinado no contexto da estratégia que cria o valor.”

Na mesma direção, Kaplan e Norton (2000, p.78) comentam que “é impossível avaliá-los separadamente dos processos organizacionais que os convertem em resultados para os clientes e em resultados financeiros.” Ou seja, um profissional da área de investimentos que possui imensa capacidade de valor para desenvolvimento e gestão de relacionamentos com os clientes, valeria pouco para uma empresa que prioriza a eficiência operacional, o baixo custo e negociações baseadas em tecnologia. Kaplan e Norton (2000, p.79) complementam o raciocínio citando que “o valor de boa parte dos Ativos Intangíveis depende fundamentalmente do contexto – a organização, a estratégia, os Ativos complementares – entre os quais se distribuem os Ativos Intangíveis.”

A terceira característica apontada por Norton (2001) é que o valor dos ativos intangíveis é potencial. À semelhança dos bens tangíveis, o todo é mais valioso que as partes nos intangíveis e esse valor não pode ser convenientemente representado através do seu custo ou do seu preço de mercado. Norton entende que o valor dos ativos intangíveis somente passa a existir, efetivamente, quando convertido em valor tangível e cita como exemplo o caso dos processos organizacionais como projeto, entrega e serviço que são os meios de transformação do valor potencial deste ativo intangível em um valor concreto, objetivo.

Tocantemente a tal característica, Kaplan e Norton (2000, p.79) argumentam que

as empresas da era industrial alcançavam o sucesso quando combinavam e transformavam seus recursos tangíveis em produtos cujo valor excedia o custo de aquisição. As margens de lucro indicavam o quanto a criação de valor superava os custos necessários à aquisição e transformação de ativos tangíveis em produtos e serviços acabados. As empresas hoje dispõem de meios para medir os custos de desenvolvimento de seus ativos intangíveis – o treinamento dos empregados, as despesas com bancos de dados, a propaganda para criar a consciência da marca. Mas esses custos são aproximações grosseiras de qualquer valor de realização decorrente dos investimentos nesses ativos intangíveis. [...] Os processos organizacionais, como projeto, entrega e serviços, são imprescindíveis para transformar o valor potencial dos Ativos Intangíveis em produtos e serviços com valor tangível.

A última característica elencada por Norton (2001) é de que os ativos intangíveis, em geral, são agrupados. Considera que dificilmente um ativo intangível, de forma individual, pode gerar valor à entidade, pois isso somente ocorre com a sua associação a um conjunto de ativos, quer tangíveis ou não. Quanto a esta última característica, Kaplan e Norton (2000) manifestam que o valor gerado por um ativo intangível provém de um conjunto de ativos a ele associados estrategicamente pela empresa. Individualmente considerado, o valor do ativo intangível é praticamente nulo.

Martins (1972) menciona que o que mais caracteriza os ativos intangíveis é a impossibilidade de se ter certeza a respeito dos prováveis resultados que deles se pode esperar futuramente.

Para Figueiredo e Moura (2001, p.57), os “Ativos Intangíveis são aqueles possuidores de todas as características próprias dos outros Ativos, mas desprovidos de substância física, sendo assim impossível de serem tocados.”

Johnson e Kaplan (1993) salientam que o valor econômico de uma companhia não está restrito à soma dos valores de seus Ativos tangíveis, pois inclui o valor de seus Ativos considerados intangíveis.

Nesta direção, Sá (2000) preceitua que o valor total de uma empresa é dado por uma plêiade de fatores combinados, que se interligam e se complementam. Avaliar uma

empresa apenas pelo somatório de seus elementos, considerados individualmente, não expressará convenientemente o valor da organização.

Mais cauteloso, Lev (apud WEBBER, 2000, p.35) argumenta que é difícil conseguir-se uma definição abrangente de Ativos Intangíveis, preferindo tentar agrupá-los em quatro categorias:

1. os Ativos associados à inovação de produto, como os que provêm dos esforços de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de uma empresa;
2. os Ativos associados à marca de uma empresa, que lhe permitem vender seus produtos a um preço mais alto do que o de seus concorrentes;
3. os Ativos estruturais – nem inovações vistosas nem invenções novas, e sim maneiras melhores, mais inteligentes e diferentes de fazer negócios que podem diferenciar uma empresa de seus concorrentes; e
4. os monopólios, numa interpretação abrangente do termo: empresas que têm uma franquia ou que fizeram um investimento a fundo perdido que os concorrentes teriam de igualar, ou que têm a seu favor uma barreira à entrada de outros competidores no mercado.

Lev (2001) sintetiza seu posicionamento a respeito dos ativos intangíveis dizendo que estes aumentam o valor da empresa em função dos resultados futuros que possibilitam obter, oriundos de suas mais variadas formas e aplicações no cotidiano empresarial. Frisa, ainda, a capacidade que os intangíveis têm de interagir com os demais ativos da empresa e gerar valor.

Sveiby (1998, p.11) resume que os Ativos invisíveis (ou intangíveis) de uma organização são basicamente formados por três elementos: competência dos funcionários; estrutura interna; e estrutura externa. Segundo tal autor, funcionários competentes atuam de forma produtiva e eficiente na criação de outros ativos para a empresa; enquanto que a estrutura interna “inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores. [...] Além disso, a cultura ou espírito organizacional [...]” Combinadas, a estrutura interna e as pessoas (funcionários) constituem o que geralmente é chamado de organização.

O último elemento mencionado por Sveiby (1998) é a estrutura externa, que se caracteriza por conter um elevado nível de incerteza relacionado com os investimentos realizados na mesma. Abrange, dentre outros fatores, as políticas de relacionamento com terceiros e a imagem que estes têm a respeito da empresa.

O Quadro 4 evidencia a composição do valor total de mercado da empresa sob a concepção defendida por Sveiby (1998).

Patrimônio Visível (valor contábil) Ativos Tangíveis Menos a dívida Visível	Ativos Intangíveis (Ágio sobre o preço das ações)		
	Estrutura Externa (marcas, relações com clientes e fornecedores)	Estrutura Interna (a organização: gerência, estrutura legal, sistemas manuais, atitudes, P&D, software)	Competência (escolaridade, experiência)

Quadro 4: Valor total de mercado da empresa (adaptado de Sveiby, 1998)

Oliveira (1999) relata que um Ativo Intangível é normalmente definido como um ativo incorpóreo, cujo valor está diretamente relacionado com os benefícios que seu detentor consegue obter.

Conforme Andrade (1997, p.6), os Ativos Intangíveis “[...] são fatores que diferenciam, em muito, uma empresa de outra. São ativos conquistados ao longo da vida da empresa, cuja parcela tangível é, normalmente, ínfima em relação ao valor total.”

Diehl (1997, p.16), salienta que Ativos Intangíveis podem ser considerados como “fatores intangíveis que permitem a operação do negócio, mas não atuam diretamente sobre os processos de negócio”. Mais adiante, comenta que não possuem substância física e, em geral, são não-correntes (como as marcas registradas).

Iudícibus (1994, p.207) cita que “Kohler definiu os Ativos Intangíveis como um ativo de capital que não tem existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que antecipadamente sua posse confere ao proprietário”. Segundo Lima (1989) tal definição é encontrada também nas obras de Hendriksen (1977), Most (1977) e McCullers e Schroeder (1982).

Diehl (1997, p.22) argumenta que “é de fundamental importância o conhecimento da composição dos gastos associados aos recursos intangíveis, tanto para permitir uma avaliação correta do retorno gerado, como para tornar possível o gerenciamento do processo.”

Norton (2001, p.89) diz que os Ativos Intangíveis incluem itens como “habilidades e conhecimentos dos funcionários, tecnologia da informação disponível como apoio ao quadro de funcionários e o clima de incentivo à inovação. Todos esses ativos têm potencial de criação de valor para a organização.”

Sá (2000) referindo-se às imaterialidades que se constituem e que são habituais no meio empresarial, relaciona itens como: ponto comercial; marcas de fábrica; clientela; investimentos gerais e os das qualidades das estruturas organizacional e administrativa; imagem institucional e nome da empresa; patentes de invenção; direitos de autor; concessões; permissões; licenças, garantias e franquias; modelos; acordos comerciais em relação à

concorrência nos mercados; tradição; recursos e capacidade intelectual humana de experiência, cultura, habilidade, criatividade e liderança; aforamentos e arrendamentos privilegiados etc. Salienta que estes fatores implicam em melhores resultados para a empresa, embora impactem de maneira distinta no todo da empresa.

No entender de Martins (1972), *know-how*, propaganda eficiente, localização geográfica estratégica, habilidade administrativa fora dos padrões comuns, treinamento eficiente dos empregados, relações públicas favoráveis, legislação pública também favorável, condições monopolísticas, dentre outros fatores, representam intangibilidades que direcionam à entidade que os possui Resultados Econômicos que de outros modos não existiriam, mas que não são tratadas pertinentemente pela Contabilidade.

Diehl (1997, p.104) menciona como exemplos de fatores intangíveis:

flexibilidade operacional, motivação funcional, patentes, direitos autorais, imagem mercadológica positiva, conhecimento de RH (tecnologia informal), variedade de produtos, fidelidade dos clientes, fornecedores confiáveis, rede de distribuição eficiente, franquias, marcas registradas, imagem ambiental, recursos naturais, cultura organizacional, cultura gerencial, aspectos climáticos, facilidades de acesso, facilidades educacionais, lazer, cultura política (local, regional e nacional), disponibilidade de serviços (assistência técnica, bombeiros, saúde, etc).

Tal autor ressalta, ainda, que nem todas as organizações sofrerão o impacto de todos estes itens, como também cada uma será afetada de forma distinta qualitativa e quantitativamente.

Para Iudícibus (1994, p.204) “os itens que caracteristicamente poderiam ser classificados como Ativos Intangíveis são: (1) goodwill; (2) gastos de organização; (3) marcas e patentes; (4) certos investimentos de longo prazo; e (5) certos ativos diferidos de longo prazo.”

Hendriksen e Breda (1999, p.389) classificam os Ativos Intangíveis em duas categorias: Despesas Diferidas e Intangíveis Tradicionais. Como exemplos de Despesas Diferidas enquadram publicidade, gastos para desenvolvimento de produtos, gastos com pesquisas mercadológicas, gastos com treinamento e capacitação de pessoal etc. Para exemplificar os itens que classificam-se como Intangíveis Tradicionais mencionam “nomes de produtos, direitos de autoria, compromissos de não concorrer, franquias, interesses futuros, goodwill, licenças, direitos de operação, patentes, matrizes de gravação, processos secretos, marcas de comércio e marcas de produtos.”

Figueiredo e Moura (2001) registram a possibilidade de segregar os ativos intangíveis em identificados e não-identificados. Na primeira categoria inserem-se aqueles que podem ser negociados de forma individualizada (por exemplo: marcas); enquanto que na

segunda categoria enquadram-se os intangíveis não vendáveis individualmente (por exemplo: goodwill).

Johnson e Kaplan (1993) mencionam que a expressão “Ativos Intangíveis” abrange fatores como variedade de produtos inovadores, processos de produção flexíveis e de alta qualidade, capacidades técnicas (talento) e moral dos empregados, fidelidade da clientela, imagem e reputação dos produtos, fornecedores confiáveis, rede de distribuição eficiente, dentre outros.

Paiva (1999, p.80) cita como Ativos Intangíveis “a lealdade da clientela, o desenvolvimento da competência dos empregados, a satisfação dos empregados, [...] marcas, patentes e direitos autorais.”

Martin (1999) registra a dificuldade de se identificar e mensurar adequadamente os ativos intangíveis. De modo geral, defende que se pode utilizar a classificação dos Ativos Intangíveis em duas bases: (a) humana ou pessoal e (b) não humana. Explica tal segregação citando que são provenientes das pessoas que compõem o quadro funcional diversos fatores imateriais que contribuem para a geração de valor à empresa, como por exemplo a perícia dos funcionários e a capacidade de liderar dos administradores. Quanto aos intangíveis classificáveis como “base não humana”, exemplifica com fatores como o relacionamento com os *stakeholders* e a tecnologia da informação (TI) utilizada.

Porém, apenas conhecer as definições e as características dos itens que são enquadrados como Ativos Intangíveis não é o suficiente em termos de informações requeridas pelos administradores e acionistas. Em função da importância que os Intangíveis vêm galgando nos últimos anos, principalmente por representarem, em muitos casos, significativa parcela do valor real de uma empresa, assume relevância a avaliação dos mesmos. A seção seguinte aborda aspectos relacionados com a avaliação dos Ativos Intangíveis.

### 2.2.2 Importância da Avaliação dos Ativos Intangíveis

Antunes (2000, p.76) argumenta que, ao estudar-se a “evolução histórica envolvendo a sistemática de reconhecimento e mensuração dos Ativos Intangíveis pela Contabilidade, verifica-se que essa preocupação não é recente, muito pelo contrário”, com trabalhos específicos sobre o tema datados do final do século passado. Para exemplificar a importância da adequação dos procedimentos contábeis à esta nova realidade, cita o caso da

contabilização dos recursos humanos que não é realizada pela Contabilidade tradicional, basicamente pela dificuldade de estimar um valor e pela inexistência de propriedade definitiva sobre os mesmos.

Para Edvinsson e Malone (1998) as atenções dos gestores aos Ativos Intangíveis surgiram em decorrência do crescente reconhecimento de que fatores extracontábeis podem representar uma importante participação no valor real de uma empresa. Na mesma obra, tais autores relatam que de acordo com Índice Mundial da Morgan Stanley, o valor médio das empresas nas bolsas de valores do mundo é duas vezes o seu valor contábil. Ainda, este mesmo indicador demonstra que nos Estados Unidos o valor de mercado de uma empresa varia entre duas a nove vezes o seu valor contábil.

Neste sentido, Lev (apud WEBBER, 2000) registra dois casos exemplares:

- a) O valor patrimonial das 500 maiores empresas americanas, conforme a contabilidade tradicional, é cerca de 85% a 90% inferior ao preço de mercado das ações destas companhias na Bolsa de Nova York;
- b) Estudo do economista John Kendrick mostra que, em 1929, o capital intangível representava 30% do capital total das companhias, enquanto que em 1990 já havia passado para 63%. Ou seja, houve uma inversão na situação do início do século passado até os anos noventa.

Catelli e Santos (2001, p.31) ressaltam a importância dos ativos intangíveis citando que

no começo de 1996, para cada US\$ 100 investidos na IBM, US\$ 23 correspondiam a ativos tangíveis (ou seja, US\$ 16,6 bilhões de ativos líquidos para um valor de mercado de US\$ 70,7 bilhões). Os mesmos US\$ 100 investidos na Microsoft correspondiam apenas a US\$ 1 em ativos tangíveis (US\$ 930 milhões de ativos tangíveis para US\$ 85,5 bilhões de valor de mercado).

Comentam ainda que a Cisco, no balanço relativo a 1999, “tinha ativos no valor de US\$ 14,7 bilhões, mas suas ações valiam US\$ 470 bilhões, ou seja, 32 vezes o valor de balanço. No caso da Yahoo!, a relação era de 36 vezes (com valor de mercado de US\$ 68,3 bilhões e ativos de US\$ 1,9 bilhão).”

Lev (2001, p. 6), ao analisar os danos causados pelas deficiências na divulgação de informações sobre Ativos Intangíveis, menciona que estas são associadas a:

- (a) custo de capital excessivamente alto, particularmente para empresas que necessitam extremamente de financiamentos, como as empresas iniciantes que usam intensivamente o conhecimento;

- (b) sub-avaliação sistemática por investidores do mercado dos empreendimentos que empregam Ativos Intangíveis intensivamente [...], particularmente naquelas que não estão ainda atingindo lucratividade significativa. Sub-avaliação e altos custos de capital impedem investimentos e crescimento;
- (c) ganhos excessivos para diretores de empresas especializadas em Pesquisa e Desenvolvimento com a negociação de ações destas ações pelos próprios funcionários, configurando a situação de *insiders gains* (ganhos maiores para funcionários que detêm informações privilegiadas) e situações como estas podem prejudicar a confiança e a integridade do mercado acionário;
- (d) contínua deterioração da utilidade de informações financeiras, possivelmente levando volatilidade e riscos excessivos à securitização;
- (e) manipulação de informações financeiras sobre Ativos Intangíveis.

Outro exemplo da importância econômica dos Intangíveis é apresentado por Brookings (1996). A autora menciona que o valor da comercialização do produto intangível associado ao produto tangível pode superar, em muito, este último. Menciona como exemplo, que o montante obtido com a bilheteria de um filme de sucesso é superado pela venda dos direitos de comercialização das imagens e dos personagens do filme. Cita o caso do filme *Stars War*, cuja receita de bilheteria foi de U\$ 25,000,000.00 contra U\$ 1,000,000,000.00 oriundos do comércio de produtos que ostentem seus personagens.

No mesmo sentido, Sá (2000) registra que existem organizações que possuem mais valor perante o mercado em função dos bens imateriais possuídos do que pelos seus ativos físicos. Para confirmar tal assertiva podem ser citadas as empresas que produzem softwares, as empresas farmacêuticas, as firmas de consultoria/auditoria, os escritórios de advocacia etc.

Corroborando a importância dos Ativos Intangíveis, Stewart (1998) relata diversos exemplos de empresas com valores de mercado superiores aos registrados contabilmente.

Segundo Norton (2001) é necessário, então, a elaboração de novos sistemas de gestão que contemplem as características dos Ativos Intangíveis e que sejam capazes de delinear seus efeitos. Empregar as ferramentas de avaliação desenvolvidas para o ambiente em que prevaleciam os ativos tangíveis provavelmente não surtirá resultados satisfatórios, principalmente em razão das complexidades da Nova Economia.

Kaplan e Norton (2000) registram que o uso exclusivo de indicadores financeiros supria as necessidades do cenário em que os ativos físicos eram os mais relevantes. Contudo, sob o prisma da Nova Economia, a criação de valor é oriunda dos ativos intangíveis como



pessoal capacitado para inovar, softwares de gerenciamento das operações, relacionamento com clientes e fornecedores

Conforme Hendriksen (1982) uma visão comum é a de que os Ativos Intangíveis, como os outros ativos, representam direitos a benefícios futuros e, se o consumo de recursos resultar em um potencial de benefícios futuros, esses consumos deveriam ser ativados até o momento que os benefícios não pudessem ser mais esperados.

Porém, o Ativo Intangível “não se enquadra nos modelos contábeis tradicionais, por considerar inúmeras variáveis de ordem subjetiva que não repercutem imediatamente nos resultados das empresas e, portanto, não são registrados pela contabilidade atual [...]”, conforme Paiva (1999, p.80).

Cañibano et al (1999) relatam que as deficiências constatadas nas peças contábeis quanto à capacidade de evidenciar a situação patrimonial efetiva das empresas é uma consequência da não abrangência dos inúmeros aspectos intangíveis que compõem o patrimônio das entidades ou que o afetam na atualidade ou no futuro.

A legislação americana, de acordo com Diehl (1997) permite a inclusão de Ativos Intangíveis nos balanços somente quando existirem valores objetivamente associados à compra ou desenvolvimento dos mesmos. Nesta situação, porém, é necessário que se procedam amortizações ou depreciações que não podem ser deduzidas para finalidades fiscais. Diehl (1997, p.20) registra também que “Na Inglaterra, os ativos intangíveis não são amortizados. Em outros países, como Alemanha e Canadá, eles são depreciados, mas amenizados por reduções de taxas.”

O reconhecimento dos intangíveis como Ativos é aceito pelo FASB (*Financial Accounting Standards Board*) que menciona no parágrafo 26 da SFAS (*Statement Financial Accounting Standards*) nº. 86 como conceito de ativo “Ativos [...] podem ser intangíveis, e embora não negociáveis, eles podem ser utilizados pela entidade na produção ou distribuição de outros bens ou serviços”, complementado pelo parágrafo no. 173 da mesma norma que ressalta: “algo que é comumente usado para produzir bens ou serviços, quer tangível ou intangível, quer tenha ou não um preço de mercado, seja ou não negociável, trazendo também benefício econômico futuro”.

Porém, Lev (apud WEBBER, 2000) argúi que a Contabilidade fundamenta-se no princípio da correspondência (ou confrontação, como é mais conhecido no Brasil). Por esta norma, o lucro é apurado com base no confronto entre as despesas e receitas de determinado período. Entretanto, Lev defende que este princípio, quando aplicado aos ativos intangíveis,

se mostra inadequado de vez que com esses ativos tal vinculação não existe. Criticando a Contabilidade atual, referido autor lembra que o sistema contábil foi inventado há mais de 500 anos e fundamenta-se nas transações. Mas, quando se trata de Ativos Intangíveis, o valor é criado ou destruído muitas vezes sem que seja realizada uma transação.

Martins (1972) já dizia que alguns princípios contábeis têm limitado a abrangência da Contabilidade no que se refere à inclusão de determinados bens como Ativos das empresas, em especial os Ativos Intangíveis. Exemplifica esta problemática comparando o registro de um Imóvel e de uma Patente. Um imóvel da empresa, pela contabilidade atual, está registrado no seu Ativo pelo valor de aquisição, com raras exceções. E isso acontece pela “objetividade” com que se consegue avaliar tal bem, por intermédio do custo de aquisição. Porém, se o mesmo procedimento for adotado em relação a uma Patente que não tenha sido adquirida de terceiros, a contabilidade estará registrando exclusivamente os custos de elaboração/desenvolvimento e os gastos com registro na autarquia de propriedade industrial. Contudo, o valor econômico deste ativo intangível será provavelmente bem superior ao contabilizado, prejudicando a qualidade da informação oriunda da demonstração financeira.

Ainda, Martins (1972, p.59) anota que esse problema se agrava no caso do *know-how* desenvolvido na própria empresa para determinado produto (ou processo). “Esse conhecimento, apesar do seu valor econômico inegável, é simplesmente ignorado no Balanço Contábil, e os custos que lhe deram origem (se existem) normalmente vão para conta de Lucros e Perdas”. Mesmo seguindo os Princípios de Custo, Objetividade e Conservadorismo, tal procedimento contábil ocasiona uma diminuição do Patrimônio Líquido quando, na verdade, ele cresceu do ponto de vista econômico (pelo potencial de geração de lucros).

Sveiby (1998), ao se preocupar com os motivos que justificam a avaliação dos ativos intangíveis, defende que isso beneficia a imagem da empresa perante o público externo, que terá maiores chances de conhecer a fundo a companhia com a qual têm relações comerciais, creditícias ou de investimento. No âmbito interno, faculta aos gestores o monitoramento de fatores intangíveis que contribuem, de forma decisiva, para a geração de resultados econômicos.

Sá (2000), referindo-se à incerteza quanto ao valor dos elementos intangíveis, registra que esta mesma dificuldade acontece, em menor escala, também com ativos físicos. Entretanto, nada justifica a não avaliação pelo simples receio de errar em função do risco envolvido. Salienta que, por terem características específicas, nada impede que os ativos intangíveis sejam mensurados por critérios também especiais de avaliação.

Hendriksen e Breda (1999) defendem que não é fácil avaliar corretamente um ativo intangível, em especial quando esses ativos são difíceis de identificar ou isolá-los dos demais ativos. Nestes casos, recorre-se ao procedimento de determinar o valor dos ativos tangíveis e, por diferença do valor total do ativo, atribui-se um valor aos intangíveis. Quanto aos intangíveis que podem ser identificados, consideram que a informação contábil ideal seria obtida pela apuração do valor presente dos resultados econômicos futuros. Ressalvam que este procedimento tem sido desprezado pelos contadores, em favor da mensuração com base nos custos de aquisição, principalmente pela maior objetividade inerente a este segundo critério.

Oliveira (1999, p. 131) defende a utilização do conceito de valor econômico na Avaliação de Intangíveis citando que,

se o valor econômico é, de fato, uma idéia subjetiva, o processo de mensurá-lo não o deve ser. O valor de um Ativo para uma entidade não está em quanto este Ativo custou ou custa. Está, isso sim, no custo de oportunidade para a obtenção desses serviços, pela empresa, conforme medido no momento da decisão e trazido a valor presente pelas taxas de oportunidades financeiras. Dessa forma, teremos no balanço um ativo onde existirão diferentes formas de avaliação: estoques a valor de mercado, ativos permanentes tangíveis e intangíveis pelo fluxo de resultados futuros, duplicatas a receber pelo valor presente, etc, de acordo com o ativo avaliado. No entanto, todas essas diferentes formas de avaliação estarão representando o valor econômico para a empresa dos ativos que possui. Quer seja o Ativo Intangível adquirido individualmente ou como parte de uma cesta de Ativos, quer seja gerado internamente, quer seja recebido em doação, o problema de sua avaliação econômica, descartando o critério contábil do custo histórico como base de valor, deve ser resolvido considerando-se o fluxo de benefícios, custos de oportunidade envolvidos, risco etc.

Os diversos pontos de vista elencados sobre a avaliação dos Ativos Intangíveis concordam basicamente num único aspecto: a importância de se tentar avaliá-los. Tais opiniões vão de encontro às necessidades informativas dos gestores e investidores que sentem falta de subsídios que orientam suas tomadas de decisões quando estão envolvidos fatores intangíveis. Tal deficiência de informações se torna mais evidente quando a decisão envolve a relação entre Ativos Intangíveis e o valor de mercado da empresa. O relacionamento existente entre o valor contábil e de mercado da empresa com os Ativos Intangíveis é o assunto discutido na próxima seção.

### 2.2.3 Ativos Intangíveis e Valor de Mercado da Empresa

O valor a ser atribuído por ocasião da avaliação de uma empresa pode sofrer influências de inúmeros fatores exógenos e endógenos. Os fatores externos são aqueles sobre os quais a empresa dispõe de pouco ou nenhum controle. Já os fatores internos são os que a

empresa tem condições de administrar com razoável facilidade. Como exemplos de itens que interferem na avaliação de empresas, podem ser citados os relacionados a fatores econômicos (recessão, crescimento econômico, inflação); políticos (estabilidade, novas leis); sociais (novos hábitos de consumo da população); tecnológicos (inovações na produção/produtos, automação industrial); concorrência (abertura de mercados, globalização, novos concorrentes, monopólios); pesquisa e desenvolvimento (corpo de pesquisadores/cientistas, laboratórios de pesquisa, pesquisas em andamento); instalações físicas (“ponto comercial”, área construída, estado de manutenção); mão-de-obra (capacitação técnica dos funcionários, influência dos sindicatos, programas de treinamento) etc.

Por sofrer a influência de distintos fatores, o valor da empresa passa a ser um problema que repercute na área contábil. Neste sentido, Martins e Antunes (2000) citam que têm sido comuns, nos últimos anos, comentários críticos à Contabilidade. Tais opiniões referem-se à dificuldade ostentada pelas demonstrações contábeis no sentido de não conseguirem evidenciar corretamente a situação patrimonial das empresas, comprovadamente muito distantes do valor de mercado das mesmas.

Na mesma direção, Paiva (2000) assevera que na atualidade as demonstrações contábeis não abrangem todos os fatores que contribuem significativamente com os resultados da empresa. O leitor de um Balanço Patrimonial pode ser privado de conhecer elementos que talvez tenham mais importância até do que os itens retratados naquele demonstrativo, em especial os ativos intangíveis. Com isso, as análises dos investidores ficam prejudicadas, pois os mesmos não podem contar com informações acerca da potencialidade da empresa em termos de resultados econômicos futuros.

A respeito disso, Sá (2000, p.40) aduz que

não se deve confundir a avaliação para fins de informação geral financeira, todavia, com aquelas para fins gerenciais e negociais. Variando o critério de observação, variam, também, os critérios de aferição e os decorrentes valores, é o óbvio. Uma coisa é atender-se a um sistema legislativo e normativo, presos, esses, ainda, às questões tradicionais exclusivas do direito e das normas consuetudinárias, e outra é avaliar-se para estabelecer uma particular aferição para gerir ou negociar. Afirmar, por exemplo, que a avaliação dos intangíveis só pode ser considerada ao custo é entender que só se podem admitir os mesmos quando comprados (existem normas nesse sentido) ou frutos de investimentos específicos. Negar que se possa avaliar e reavaliar os intangíveis, comprados ou frutos de aplicações, é recusar reconhecer sobre a variação do movimento das riquezas e de seus entornos que são, por natureza, mutáveis por transformação constante. O mal, nos critérios de avaliação aceitos comumente, tem sido o da visão apenas financeira ou, então, aquela estritamente legal; ambas, entretanto, não são as que prevalecem nos negócios, nem nas gestões de funcionamento, quando se transacionam empresas em fusões, incorporações, cisões, cessões de comando, associações, etc. Os Ativos Intangíveis têm sido vítimas ou de excessos de rigores

em seus cálculos, ou de um repúdio radical para que não se insiram os mesmos nas demonstrações contábeis. Tal extremismo prejudica, substancialmente, a qualidade doutrinária na evolução das matérias e, também, termina por ofuscar a realidade. [...] A incerteza, no caso, pode, no máximo, ser tida como uma advertência, nunca como um parâmetro.

Iudícibus (1998), ao questionar o que de fato se mensura em Contabilidade (se custo ou valor), resume objetivamente a complexidade que envolve a questão e a importância dada à mesma pela classe contábil. Pugna que sempre será difícil atender aos reclamos dos que querem que a Contabilidade expresse o valor de mercado da empresa, notadamente pela grande complexidade das variáveis envolvidas na questão e amplitude do número de componentes correlacionados. Iudícibus (1998, p.60) conclui que “Quanto mais evoluirmos em nossa ciência, mais nos afastaremos do custo e mais nos aproximaremos do valor, sem, provavelmente, nunca alcançá-lo.”

Em função do alegado distanciamento entre o valor de mercado das empresas (ou valor de bolsa) e o valor registrado pela Contabilidade, dois pontos merecem ser discutidos mais detalhadamente:

- a) o que deve ser entendido, efetivamente, por “valor de mercado da empresa” e por “valor contábil da empresa”; e,
- b) os fatores que interferem na cotação das ações em Bolsa, considerando-se nesta análise as peculiaridades do mercado de ações e os Princípios Contábeis geralmente adotados.

Martins e Antunes (2000, p.6) ressaltam que “Valor da Empresa define-se como aquele que os potenciais adquirentes estão dispostos a pagar pela compra do patrimônio líquido de uma empresa, logo, um valor de negociação”. Quanto à questão de que o “valor de bolsa” deva representar o valor da empresa, tal assertiva merece ser melhor analisada. Esses autores comentam que na literatura norte-americana (país onde o controle da empresa está pulverizado e as ações estão quase todas disponíveis para negociação em bolsa) é prática comum considerar-se que, havendo liquidez para as ações, o valor de mercado de cada ação multiplicado pelo número total de ações poderia ser tomado como o valor de mercado da empresa. Os referidos autores salientam, porém, que a realidade brasileira é bem diferente daquela dos Estados Unidos e que “nesse contexto, também não se pode desprezar a dinâmica complexa que apresenta o comportamento das ações negociadas em bolsa de valores”. Isso deve ser observado pois é notório que o valor que o mercado atribui às ações é impactado por

inúmeros fatores ligados direta ou indiretamente à empresa, ao setor de atuação e à conjuntura econômica nacional e internacional.

“Quanto ao fato de as ações das empresas serem negociadas em várias ocasiões por preços abaixo ou acima do valor patrimonial das mesmas, isso não representa algo tão absurdo quanto parece a muitos” (MARTINS e ANTUNES, 2000, p.6). Isto ocorre porque o valor patrimonial da empresa é o valor contábil do seu patrimônio líquido e representa o valor investido pelos sócios aos quais são adicionados os reinvestimentos pelos lucros já obtidos e não distribuídos, evidenciando que o valor patrimonial está voltado ao que já ocorreu. Contudo, o valor de mercado de uma empresa está associado ao seu valor futuro, ou melhor, à capacidade que seus ativos possuem de gerar lucro futuramente (o conceito de valor econômico do ativo).

Monobe (1986) referindo-se à forma de avaliação do valor de empresa que emprega o preço de mercado das ações, anota que seus defensores consideram-na uma opção coerente para atribuir valor à empresa, porque a mesma é validada pelos investidores. Adverte, entretanto, que tal procedimento pode ser fortemente afetado por eventos conjunturais e pela ação de especuladores, com conseqüências nem sempre salutares.

Na opinião de Martins e Antunes (2000) é evidente que os ativos intangíveis proporcionam acréscimos de valor à entidade, justificando sua avaliação contábil, nem que seja através de métodos alternativos à Contabilidade tradicional. Sublinham que a função precípua do Balanço Patrimonial não é expressar o valor de mercado de uma entidade, motivo pelo qual asseveram que as críticas neste diapasão ao Balanço Patrimonial carecem de fundamento.

Entretanto, Paiva (2000, p.10) argúi que não se pode “deixar de reconhecer a necessidade premente de mudanças e alguns ajustes nos sistemas e práticas contábeis para que essa nova realidade seja devidamente reconhecida e refletida nos registros contábeis”, pois as informações sobre intangíveis vêm a complementar e ampliar as informações contábeis atuais.

#### 2.2.4 Considerações Finais Sobre Ativos Intangíveis

Quanto vale a imagem de uma empresa? Qual o valor da estrutura de distribuição utilizada? Quanto valem as marcas e patentes que a empresa possui? Quanto vale sua

clientela? Qual o valor da mão-de-obra treinada? As respostas para estas perguntas são desejadas pelos gestores, pois poderiam explicar a diferença entre o valor patrimonial das empresas e o seu valor de mercado. Evidencia-se, então, a necessidade da identificação e da avaliação dos Ativos Intangíveis na informação do valor patrimonial da empresa, com vistas a apoiar as decisões sobre o investimento e a manutenção dos mesmos.

O ideal seria que todos os recursos que influenciam na capacidade de geração de lucros de uma empresa deveriam ser registrados pela Contabilidade, de forma que o resultado de uma entidade fosse atribuível somente aos recursos contabilizados, ao contrário do que ocorre atualmente. Na medida que as empresas se sofisticam a adoção de procedimentos contábeis adequados à realidade hodierna conduzirão os demonstrativos contábeis a expressar os Ativos Intangíveis em sua pertinente dimensão.

Porém, em face das limitações jurídicas, a Contabilidade para fins societários (também chamada Contabilidade Financeira) não tem a possibilidade de expressar os Ativos Intangíveis nos relatórios ou demonstrações contábeis exigidos legalmente. Entretanto, a Contabilidade com finalidade gerencial pode e deve tentar evidenciar os Ativos Intangíveis da companhia. Para tal, pode utilizar de relatórios alternativos, do emprego de medidas subjetivas, do não seguimento dos Princípios Fundamentais de Contabilidade, dentre outras possibilidades, para que tenha condições de informar aos usuários acerca deste valioso componente patrimonial das empresas que se constituem atualmente os Ativos Intangíveis.

Nos itens seguintes são abordados os dois tipos de Ativos Intangíveis mais conhecidos e discutidos nos meios acadêmicos e profissionais na atualidade: o Capital Intelectual e o Goodwill. Inicialmente discorre-se acerca do Capital Intelectual.

## **2.3 Capital Intelectual**

O atual estágio da economia internacional combinado com as novas tecnologias desenvolvidas, principalmente nas áreas de comunicação e informática, vêm demandando de todos os setores produtivos e administrativos das empresas, contínuas adaptações em suas estruturas organizacionais, a fim de acompanhar a agilidade dos processos e das solicitações dos clientes. Conforme Rezende (2001, p.14), os fatores que distinguem uma empresa de outras deixaram de ser apenas os ativos físicos. O que passa a predominar neste novo cenário é “o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e

inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes.”

Ou seja, assumem importância significativa no ambiente empresarial os Ativos Intangíveis da organização, pois são cada vez mais requeridas capacidades de criar, de multiplicar e de utilizar de forma eficaz conhecimentos e habilidades. A atenção dirigida a tais fatores é merecida tendo em vista que as organizações e os negócios estão se redefinindo em termos de formatos e meios de transações comerciais, tornando imprescindíveis itens como imagem, reputação, tecnologias informacionais, carteira de clientes, flexibilidade operacional, canais de distribuição, domínio de conhecimentos, funcionários capacitados, marcas, patentes etc. Neste contexto emerge o conceito de Capital Intelectual, o qual tem sido difundido nos meios acadêmicos e literários como o responsável maior pela distinção de determinadas empresas em relação aos seus concorrentes.

Este tópico discorre acerca do Capital Intelectual através da sua contextualização, apresentando diversos conceitos de Capital Intelectual, mostrando algumas classificações adotadas em relação ao assunto e relacionando casos de empresas que utilizam programas formais para fomentar este Ativo Intangível. Finaliza abordando a relação com a Contabilidade e os métodos utilizados na avaliação do Capital Intelectual

### 2.3.1 Definições e Características do Capital Intelectual

Todos os aspectos intangíveis que agregam valor aos produtos, segundo Davenport e Prusak (1998), são fundamentados ou mantêm estreita ligação com o conhecimento, como por exemplo, habilidade técnica (*know-how*), projeto de produto, apresentação de marketing, criatividade e capacidade de inovação. Diferentemente dos Ativos materiais que perdem valor conforme são utilizados, o Ativo intelectual tem potencial ilimitado. Ou seja, desenvolve-se à medida que é empregado, pois idéias geram novas idéias e o conhecimento, quando compartilhado com terceiros, pode beneficiar ambas as partes.

Booth (1998, p.27) corrobora tais assertivas mencionando que, “financeiramente, a principal característica da economia de mercado atual é que a soma dos custos de uma companhia (incluído o custo de capital) não é necessariamente equivalente ao preço de mercado de suas ações”. Acentua, ainda, que a diferença entre os preços de mercado das companhias e o custo dos seus Ativos cresce substancialmente ano a ano e ilustra a



discrepância existente entre o valor de mercado da empresa, os Ativos contabilizados e a estimativa de reposição desses Ativos, através da Tabela 1, a seguir.

Tabela 1: Valor de mercado, Ativos contabilizados e custo de reposição estimado

<b>EMPRESA</b>	<b>Valor de Mercado</b> (US\$ bilhões)	<b>Ativos Líquidos</b> (US\$ bilhões)	<b>Custo Reposição Estimado</b> (US\$ bilhões)	<b>Valor Oculto(*)</b> (%)
Coca-cola	148	6	15	90%
Microsoft	119	7	18	85%
Intel	113	17	43	62%
General Eletric	169	31	77	54%
Exxon	125	43	107	14%

Fonte: adaptado de Booth (1998)

(\*) Valor oculto é a diferença percentual entre o valor do Custo de Reposição estimado dos ativos e o Valor de Mercado (exemplo Coca-cola:  $1 - (15 / 148) = 90\%$ , arredondado)

Resta evidente, pelo exposto na tabela acima, que o valor contábil registrado é totalmente distinto daquele que o mercado assume valer tais companhias. Neste sentido, Stewart (1998) ressalta que o preço muito superior pago pelas ações de uma companhia, em relação ao valor contabilizado, é a confirmação de que os ativos intangíveis suplantam os tangíveis na agregação de valor à empresa.

Tal diferença, segundo Batocchio e Biagio (1999, p.10), está “vinculada à capacidade inovadora da empresa, ao número de patentes de propriedade da empresa, à marca, à carteira de clientes, à motivação e comprometimento dos empregados”, ou seja, constitui-se no Capital Intelectual detido pela companhia.

Historicamente, segundo Antunes (2000, p.81), constata-se que estudos foram desenvolvidos inicialmente em torno de um dos elementos que compõem o Capital Intelectual: o Capital Humano. Neste sentido, alguns

economistas, a partir do século XV já investiram esforços para encontrar uma forma de atribuir valor monetário ao ser humano. Os objetivos que impulsionaram tais pesquisas foram de caráter econômico, como, por exemplo, estimar perdas com as guerras e com as migrações.

[...] Entretanto, foi neste século que o conceito de recursos humanos como capital tomou vulto, por meio dos trabalhos desenvolvidos pelos economistas T. W. Schultz e Gary S. Becker, entre outros, e, na área da Contabilidade, por Eric Flamholtz, Roger Hermanson e Lee Brumet.

Joia (2001) registra que a compreensão do conhecimento como uma arma estratégica não é recente e exemplifica citando que em 1945, Frederick Hayek apresentou uma pesquisa sobre o uso do conhecimento na sociedade. Menciona também que em 1962, Fritz Machlup produziu um obra com o título *Knowledge: its creation, distribution, and economic significance*, onde menciona que em 1958, cerca de 34,5% do produto nacional bruto norte-americano podiam ser alocados ao setor de informação.

No mesmo sentido, Pereira et al (2000) citando Crawford, relatam que a expressão capital humano apareceu inicialmente na literatura econômica em 1961, num artigo escrito por Schultz intitulado “Investindo em Capital Humano” publicado na *American Economic Review* e publicado como livro em 1971. Neste intervalo surgiu o livro publicado em 1964 por Becker (prêmio Nobel de 1992 por trabalho sobre Capital Humano) sob o título “Capital Humano”.

Um estudo de Nakamura<sup>3</sup> sobre os trabalhadores americanos, mencionado por Lev (2001, p.19-20), indica que no período entre 1900 e 1970, “o número de trabalhadores envolvidos em atividades criativas aumentou em 2,4 milhões [passou de 0,2 milhões para 2,6 milhões de indivíduos]. Nas três décadas seguintes (de 1970 a 1999) o segmento aumentou seu contingente em 5 milhões de empregados”, contando no último ano da série analisada com 7,6 milhões trabalhadores.

Talvez um marco nesta abordagem de valorização do conhecimento tenha sido Peter Drucker e seu livro “Sociedade Pós-capitalista”, onde pregou o fim da Era Industrial e o início da Era do Conhecimento, estabelecendo assim, um rompimento com os diagnósticos dos desempenhos industriais vinculados exclusivamente ao capital financeiro, surgindo daí a necessidade de mensurar-se o Capital Intelectual e sua influência no desempenho da empresa. Drucker (1995) enfatiza que na sociedade do conhecimento, o verdadeiro investimento se dá cada vez menos em máquinas e ferramentas e mais no conhecimento do trabalhador. Sem este conhecimento, as máquinas são improdutivas, por mais avançadas e sofisticadas que sejam.

Corroborando a importância do capital humano numa organização, Sveiby (1998, p.9) diz que “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os Ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir.”

Por seu turno, a expressão “capital intelectual”, segundo Stewart (2002), surgiu em 1958. Na ocasião, dois analistas financeiros referiam-se à avaliação de ações de determinadas empresas de pequeno porte e mencionaram que o capital intelectual das mesmas talvez fosse o seu elemento isolado mais importante. Dentre diversos conceitos existentes sobre Capital Intelectual percebe-se que mesmo se distinguindo em alguns pontos, ambos apresentam conteúdos assemelhados.

Stewart (1998, p. XIII) menciona que

o Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos Ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro -, o Capital Intelectual é intangível. É o conhecimento da força de trabalho: o treinamento e a intuição de uma equipe de químicos que descobre uma nova droga de bilhões de dólares ou o *know-how* de trabalhadores que apresentam milhares de formas diferentes de melhorar a eficácia de uma indústria.

No mesmo sentido, Rezende (2001) afirma que Capital Intelectual é formado pela capacidade mental das pessoas em executar as atividades de forma eficiente e criativa e pelo potencial de inovação que lhes é inerente. No âmbito da organização pode ser traduzido por fatores intangíveis que colaboram para distingui-la dos concorrentes, como relacionamentos com clientes e fornecedores, corpo técnico gabaritado e elevado nível de sucesso com P&D de produtos.

Marçula (1999, p.5) define Capital Intelectual como “o conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição e colocado ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos”.

Brooking (1996, p.12) conceitua Capital Intelectual como “uma combinação de Ativos Intangíveis, fruto das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento.”

Padoveze (2000, p.8) diz que o Capital Intelectual pode ser entendido como um mix abrangente de conhecimentos técnicos e rede relacionamentos que oportunizam à empresa uma distinção frente seus concorrentes, assegurando-lhe benefícios econômicos superiores aos que obteria se não dispusesse dessas habilidades.

O Capital Intelectual, segundo a norma “Disclosure of intellectual capital measurement” do FASB (1999), pode ser definido de duas formas:

- ✓ Ativos Intangíveis combinados que permitem a companhia funcionar e manter uma vantagem competitiva;
- ✓ A diferença entre o valor real de mercado da companhia e o valor real de mercado dos Ativos tangíveis menos passivos da companhia.

A *International Federation of Accountants* (IFAC), por meio de seu Comitê de Contabilidade Financeira e Gerencial, no estudo denominado “A Mensuração e a Gestão do

---

<sup>3</sup> NAKAMURA, L. Economics and the New Economy: the invisible hand meets creative destruction Federal Reserve Bank of Philadelphia, **Business Review**, jul./ago. 2000.

Capital Intellectual: uma introdução”, datado de 7 de setembro de 1998, segundo Padoveze (2000, p. 9), conceitua que

O Capital Intellectual pode ser pensado como o total de estoque de patrimônios de capital ou baseados em conhecimento que a empresa possui. Em termos de balanço patrimonial, os ativos intelectuais são aqueles itens baseados em conhecimento, que a companhia possui, que produzirão um fluxo futuro de benefícios para a empresa. Isso pode incluir tecnologia, administração e processos de consultoria, bem como pode ser estendido para a propriedade intelectual patenteada.

Ainda para o IFAC (apud PADOVEZE, 2000, p.9), “os elementos já reconhecidos do Capital Intellectual [...] são: Capital Humano, Capital de Clientela (Relacional) e Capital Organizacional (Estrutural).” Para tais categorias lista diversos itens, conforme a seguir:

- a) **capital humano**: conhecimento (know-how), educação, qualificação vocacional, conhecimento relacionado com trabalho, taxas ocupacionais, taxas psicométricas, competências relacionadas com trabalho, inovação, elo dos empreendedores, habilidades reativas, proativas e de mudanças, acordos de franchising;
- b) **capital de clientela**: filiais, clientes, nomes da empresa, pedidos em carteira, canais de distribuição, colaboração em negócios, acordos de licenciamento, contratos favoráveis;
- c) **capital organizacional**: que subdivide-se em Propriedade Intelectual (patentes, direitos de *copyrights*, direitos de pesquisa, marcas secretas, marcas registradas, marcas de serviço) e Ativos de Infra-estrutura (filosofia gerencial, cultura corporativa, processos gerenciais, sistemas de informação, sistemas de redes de trabalho, relações financeiras).

Edvinsson e Malone (1998) utilizam uma metáfora para conceituar o Capital Intellectual. Comparam a empresa a uma árvore, considerando a parte visível (tronco, galhos e folhas) àquela que está descrita em organogramas, nas demonstrações contábeis e em outros documentos. A parte que se encontra abaixo da superfície, no sistema de raízes, Capital Intellectual, que são os fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível formada por edifícios e produtos. Os frutos de tal árvore, na mesma metáfora, representariam os lucros e produtos da organização.

Almeida e Hajj (1997) mencionando Leif Edvinsson (primeiro Diretor para Capital Intellectual da Skandia Assurance & Financial Services - AFS) ressaltam que o Capital Intellectual envolve basicamente três questões. A primeira envolve a discrepância existente entre os registros contábeis e o valor considerado para o Capital Intellectual, já comentada. O

segundo ponto a ser enfatizado é a capacidade que o Capital Intelectual tem para gerar e aumentar os resultados financeiros das empresas, principalmente a longo prazo. E a terceira questão envolve a constatação de que o Capital Intelectual pode assumir duas configurações que Edvinsson qualificou como Capital Humano e Capital Estrutural. Almeida e Hajj pugnam que mesmo sendo o diferencial dentro da organização, o capital humano precisa ser desenvolvido ao longo do tempo, ao mesmo tempo em que necessita ser apoiado pelo capital intelectual “estrutural”, representado pela tecnologia de informação disponível, pela política de relacionamentos com terceiros etc.

Rezende (2001) entende que os Ativos Intangíveis que compõem o Capital Intelectual de uma empresa podem ser divididos em três categorias: Ativos de Mercado, Ativos de Competência Individual e Ativos de Estrutura. Como Ativos de Mercado tal autor enumera diversos fatores que têm vinculação ao mercado de atuação da companhia ou que influenciam ou são influenciados pelo referido segmento mercadológico. Na classificação de Ativos de Competência Individual figuram as qualidades detidas pelos empregados da organização, individualmente. Ou seja, pertencentes exclusivamente a cada pessoa. Quando se refere aos Ativos de Estrutura, Rezende refere-se aos recursos de apoio ao trabalho humano mantidos pela empresa, quer em termos de processo produtivo (como métodos empregados e maquinários utilizados), quer em tecnologia da informação (como softwares de controle interno e sistema de telecomunicações) ou outros fatores que mantêm o negócio funcionando.

Por seu turno, Duffy (2000) considera que, pela semelhança das expressões pelos quais são designados, os conceitos de capital humano e de capital intelectual podem ser interpretados como sendo a mesma coisa. Ressalva que o capital humano integra o conceito de capital intelectual, assumindo a condição de uma subdivisão do mesmo. Visando facultar o entendimento, Duffy (2000, p.78) apresenta as seguintes definições:

**Capital intelectual:** soma de capital estrutural e humano, indica capacidade de ganhos futuros de um ponto de vista humano. Capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior;

**Capital humano:** valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores;

**Capital estrutural:** o valor do que é deixado na empresa quando os funcionários – capital humano – vão para casa. Exemplos: bases de dados, lista de clientes, manuais, marcas e estruturas organizacionais;

**Capital organizacional:** competência sistematizada e em pacotes, além de sistemas de alavancagem dos pontos fortes inovadores da empresa e da capacidade organizacional de criar valor. Compreende capital de processo, cultura e inovação;

**Capital de inovação:** força de renovação de uma empresa, expressa como propriedade intelectual, que é protegida por direitos comerciais, e outros Ativos e valores intangíveis, como conhecimentos, receitas e segredos de negócios;

**Capital de processo:** os processos combinados de criação de valor e de não-criação de valor.

Booth (1998) estrutura o Capital Intelectual conforme a figura 1. Inicialmente faz a distinção entre os investimentos reconhecidos contabilmente através do Balanço Patrimonial (em sua maioria investimentos tangíveis) e os investimentos intangíveis, denominando-os de Capital Intelectual.

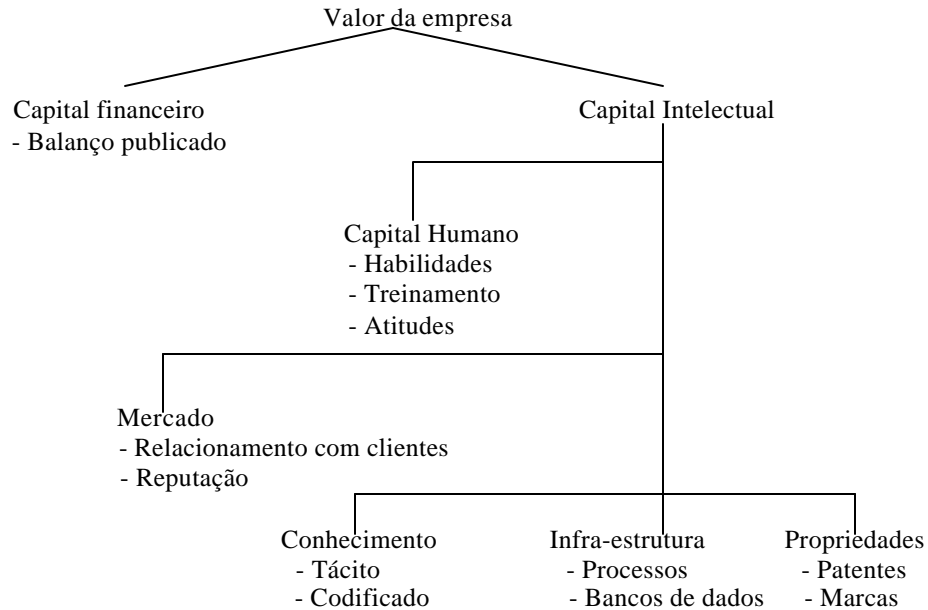


Figura 1: Estrutura do Capital Intelectual (adaptada de Booth, 1998)

Os investimentos intangíveis são segregados em Ativos relacionados com pessoas (capital humano) e os que não são. Os Ativos humanos são constituídos por fatores como habilidades, atitudes e competências para resolução de problemas ou liderança. Por outro lado, os Ativos não humanos referem-se ao Mercado (abrangendo itens como reputação, relacionamento com consumidores, canais de distribuição etc.), Conhecimento (tácito ou codificado), Infra-estrutura (como por exemplo processos e base de dados possuída) e Propriedades (como patentes e marcas comerciais).

Joia (2001) menciona que o Capital Intelectual é obtido pela junção do Capital Humano com o Capital Estrutural. Esse autor relata que para diferenciar um do outro, basta considerar que o capital estrutural pertence à empresa (processos, relacionamentos com terceiros e capacidade de inovação), enquanto que o capital humano cabe exclusivamente ao ser humano que trabalha para a entidade (conhecimentos e habilidades pessoais).

Conforme o exposto, o tema Capital Intelectual despertou as atenções de muitos pesquisadores. Percebe-se que é senso comum em todos os conceitos elencados o aspecto da valorização do conhecimento como um fator de distinção da empresa em mercados

competitivos. Em detrimento da visão anterior que priorizava um enfoque mais material (ativos físicos, principalmente), passou-se a valorizar a capacidade inovativa, a criatividade e a detenção de conhecimentos dos membros das organizações, alçando o elemento humano ao nível mais elevado possível.

Em virtude da importância que o Capital Intelectual passou a ter no ambiente mercadológico atual, algumas companhias há algum tempo vêm se preocupando em desenvolvê-lo interna e externamente, conforme expressa a seção seguinte.

### 2.3.2 Métodos para Fomentar o Capital Intelectual

A literatura registra que importantes empresas mantêm programas formais que buscam estimular ou desenvolver o seu Capital Intelectual, quer internamente, através de aumento de conhecimentos de seus funcionários ou externamente através do relacionamento com clientes e outras formas.

Wah (2000) menciona algumas experiências bem-sucedidas de empresas que têm utilizado a gestão do conhecimento para facilitar os fluxos interativos de conhecimentos através de toda a corporação. Na *British Petroleum* os gerentes do conhecimento buscam e codificam as lições aprendidas em suas unidades de negócios e uma equipe se encarrega de disseminar essas práticas na intranet da empresa. No caso da *Ernst & Young*, as equipes publicam o conhecimento das melhores práticas em forma de *knowledge containers* para serem apreendidas e aplicadas pelos outros funcionários. Assim, os consultores podem acelerar a solução de problemas e levar os resultados aos clientes mais rapidamente. Na *Xerox*, os representantes de campo contribuem com dicas eletrônicas numa plataforma padronizada para o compartilhamento de conhecimentos, utilizada no mundo todo, contribuindo para reduzir o custos de peças e de mão-de-obra.

Kanter et al (1998) também apresentam diversos exemplos de empresas que implementaram métodos de estímulo para o crescimento do Capital Intelectual, principalmente na busca por inovações de produtos e processos, dos quais relacionam-se alguns de forma resumida, a seguir.

A empresa *Minnesota Mining and Manufacturing Company*, mais conhecida como 3M, cuja estratégia é essencialmente voltada para a inovação, investe todos os anos até sete centavos de dólar de cada dólar vendido – 883 milhões de dólares somente em 1995 – em

pesquisa e desenvolvimento. Na sua filosofia de buscar inovações continuamente, a 3M proporciona aos seus funcionários 15% de tempo livre para trabalharem em produtos e processos que eles mesmos escolhem, sem a necessidade de pedir aprovação para tal ou reportar-se à gerência sobre o que estão fazendo. Ainda, estimula visitas a outros laboratórios e a clientes, encoraja a interação entre o pessoal técnico através da ajuda a outros setores e da busca do auxílio de outros departamentos ou divisões da empresa, pelo compartilhamento de informações sobre projetos e tecnologias. Uma das formas de encorajar a cooperação foi a formação do Fórum Técnico da 3M, uma organização à qual todos os técnicos pertencem. Os programas do fórum variam de palestras proferidas por ganhadores de prêmio Nobel a sessões de solução de problemas, nas quais as divisões apresentam dificuldades técnicas mais recentes para que outros colegas possam sugerir alternativas. Ainda, instituiu diversos programas e prêmios que salientam que tanto a direção da empresa como os colegas, valorizam as contribuições dadas.

No caso da empresa *E. I. DuPont de Nemours and Company Inc.*, além do investimento de 1 bilhão de dólares anualmente em pesquisas, a empresa visa ofertar um ambiente que orienta e focaliza a pesquisa de inovações em produtos e processos químicos, através de um processo estruturado por intermédio de equipes multidisciplinares. Pela filosofia de desenvolvimento orientado para o mercado, a empresa estimula a interação com clientes e entre seus próprios setores utilizando redes de comunicação para troca de informações entre departamentos (eletronicamente ou pessoalmente), além de realizar parcerias com universidades.

A *General Electric Company* realiza esforços para eliminar as fronteiras entre departamentos, utiliza equipes multifuncionais (com representantes de várias áreas) e faz reuniões para que os membros das equipes expressem livremente suas idéias. Ainda, para forçar a sintonia com as necessidades de mercado, efetua financiamentos de pesquisas através de contratos externos e estimula a “Abordagem Multigerações” (que são metas de como agir para 24 meses, segunda geração, e como agir para 36 meses, terceira geração).

Gonçalves Filho e Gonçalves (2001, p.56) comentam sobre utilização da Tecnologia da Informação no sentido de desenvolver o Capital Intelectual, através do acesso ao conhecimento técnico na HP (Hewlett Packard). Conforme tais autores, a referida empresa

desenvolveu um sistema denominado ESP (*Electronic Sales Partner*), que contém centenas de milhares de documentos, apresentações, especificações técnicas e elos para documentos externos disponíveis mundialmente através da Internet. Alguns desses documentos são organizados automaticamente por meio de “metaconhecimento”, ou seja, classificações de tipo e formato desse conhecimento, recuperado de forma eficiente por uma ferramenta de pesquisa por categoria, que



dispõe de recursos de arquivamento dos documentos acessados. Outro sistema disponível na HP via Web é o *Connex*, que permite ao pessoal de pesquisa e desenvolvimento localizar os *experts* em conhecimentos necessários para seus projetos. Também existem sistemas baseados no *Lotus Notes*, que permitem trocas de conhecimento dos *trainees* com instituições de ensino e ainda há um sistema que conecta os revendedores à empresa permitindo-lhes obter informações técnicas e serviços *on-line*.

A preocupação em desenvolver o Capital Intelectual por parte de empresas renomadas internacionalmente e líderes em seus respectivos mercados é um indicativo importante. Sinaliza a necessidade da adoção, de forma compulsória, desta nova forma de condução dos negócios caso as empresas queiram manter-se competitivas daqui para frente.

Entretanto, mesmo com a notoriedade que o tema vem tendo, o Capital Intelectual ainda constitui-se um grande desafio para os profissionais da área contábil. Os principais aspectos e as dificuldades existentes na relação da Contabilidade com o Capital Intelectual são abordadas no item seguinte.

### 2.3.3 Capital Intelectual x Contabilidade

Reconhecendo-se o Capital Intelectual como um dos principais geradores de riqueza das empresas, atenção especial deve ser dada à sua gestão, pois uma vez formalizado, capturado e alavancado, pode produzir Ativos de ainda maior valor.

Neste diapasão, Sveiby (2000) advoga que numa empresa em que os Ativos Intangíveis são várias vezes mais valiosos que os tangíveis, o gerenciamento deveria concentrar-se na gestão dos intangíveis.

Porém, conforme Rezende (2001, p.16), “quantificar esse valor intangível, que é uma lacuna existente entre o Balanço Patrimonial de uma empresa e o seu valor de mercado, é um dos grandes desafios da atualidade, especialmente para as empresas que detêm elevado conhecimento técnico.”

Martins e Antunes (2000) mencionam que o Capital Intelectual consubstancia-se numa plêiade de fatores intangíveis, conhecidos há muito na área contábil como Goodwill, não reconhecidos contabilmente como pertencentes ao ativo da empresa em decorrência da observância de princípios contábeis específicos.

A mensuração do Capital Intelectual talvez seja um dos mais difíceis desafios a serem vencidos pela Contabilidade. Beuren e Beltrame (1998) asseveram que esse desafio precisa ser vencido para que se possa ter uma noção do retorno proporcionado pelo

conhecimento detido pela organização. Sua importância consiste basicamente no fato de que em muitas empresas, notadamente as que utilizam tecnologia de ponta, determinado executivo ou grupo de pessoas (por exemplo, pesquisadores e cientistas) são responsáveis pela manutenção da parcela de mercado ou liderança em termos de práticas adotadas e inovações tecnológicas oriundas do conhecimento que estes detêm.

Paiva (2000, p.10) afirma que para a Contabilidade “atingir bem seus objetivos, deve fornecer não só informações monetárias, mas também informações não-monetárias que sejam úteis aos seus usuários”. Especificamente sobre Capital Intelectual, Paiva (2000, p.10) afirma que “o que se busca é um modelo contábil que identifique os seus elementos formadores e apresente uma maneira adequada de mensuração, registro, análise e controle dos mesmos, ou seja, uma contabilidade do conhecimento”.

Martins e Antunes (2000, p.1) mencionam que o Grupo Skandia<sup>4</sup> tentou resolver tal problema por intermédio de uma ferramenta que busca especificar os elementos que diferenciam o valor do patrimônio contabilizado e o valor atribuído ao mesmo pelo mercado. Tal empresa considera ser importante que as organizações gerenciem seus investimentos com o objetivo de aumentar os benefícios econômicos futuros gerados pelos ativos intangíveis possuídos.

Para Stewart (1998, p.51) a iniciativa dos mercados em recompensar o trabalho baseado no conhecimento, ou seja, a substituição de Ativos tangíveis pelo conhecimento, nos diz que “alguém que investe em uma empresa está comprando um conjunto de talentos, capacidades, habilidades e idéias - Capital Intelectual, não capital físico.” Também corrobora a importância dos Ativos intelectuais de uma empresa, estimando que os mesmos representam ser três ou quatro vezes mais valiosos que os Ativos tangíveis registrados contabilmente, na maioria das demonstrações publicadas.

No mesmo sentido, Andrade (1997) afirma que os atuais procedimentos contábeis não conseguem abranger o conhecimento humano que está a serviço da empresa, mesmo sendo notório que tal fator intangível proporciona acréscimo relevante de valor à companhia, perante o mercado.

---

<sup>4</sup>A Skandia é o quarto maior grupo financeiro do mundo atuando na área de prestação de serviços financeiros e de seguros e o maior grupo da Escandinávia.

Iudícibus (1994) advoga que todo investidor deve atentar para os recursos destinados pelas empresas à capacitação de seus quadros. Assinala que os gastos com a formação de pessoal ou com a área de Pesquisa & Desenvolvimento de produtos pode ser um importante indicativo quanto às probabilidades de que, futuramente, o investimento seja compensador (ou traga lucros superiores aos das empresas que não se preocuparam com esse aspecto).

Stewart (1998, p.57) comenta que Gordon Petrash, diretor de gerenciamento do Capital Intelectual da Dow Chemical defende a utilização de um conjunto de passos que pode contribuir para administrar o Ativo intelectual:

1. Comece com estratégia: defina o papel do conhecimento em cada negócio ou unidade de negócios [...]
2. Avalie as estratégias e os portfólios de patentes dos concorrentes.
3. Classifique seu portfólio: o que você tem, o que usa e – principalmente – quem no negócio deve ser responsável por ele?
4. Avalie o custo e o valor de suas propriedades intelectuais e decida se quer mantê-las, vendê-las ou abandoná-las. [...]
5. Invista: com base no que aprendeu sobre seus ativos baseados no conhecimento, identifique as brechas que você deve aproveitar para explorar o conhecimento ou as lacunas que deve preencher a fim de afastar os rivais, e direcione para lá as atividades de P&D ou busque tecnologia a adquirir.
6. Monte seu novo portfólio de conhecimentos e repita o processo *ad infinitum*.

Em relação à expressão “Capital Intelectual”, Padoveze (2000) anota que a adoção da mesma justifica-se por proporcionar uma diferenciação entre os ativos tangíveis e os intangíveis da companhia. Comenta que esse conceito traz um desafio à contabilidade tradicional, pois seus proponentes entendem que o Capital Intelectual é passível de mensuração econômica motivando sua presença no Ativo da empresa, juntamente com os demais Ativos.

O mesmo autor sugere, ainda, a representação do Capital Intelectual no Balanço Patrimonial conforme demonstrado no Quadro 5.

ATIVO	PASSIVO
<i>Balanço tradicional</i>	
Investimentos tangíveis	Capital financeiro
Bens e direitos	
<i>Balanço Intelectual</i>	
Propriedade intelectual	Capital intelectual
Goodwill	
Tecnologia	
Competência	
Outros	
<i>Total do Ativo</i>	<i>Total do Passivo</i>

Quadro 5: Capital Intelectual no balanço patrimonial (adaptado de Padoveze, 2000)

Antunes (2000) diz que dentre as experiências iniciais realizadas por algumas companhias para mensurar seu Capital Intelectual, a Skandia AFS foi a primeira organização a publicar, em 1995, um relatório suplementar às Demonstrações Contábeis referentes ao ano de 1994, divulgando o Capital Intelectual da companhia.

Sveiby (1998, p.221) argumenta que a prática de divulgação dos demonstrativos de pessoal surgiu na Suécia, “onde os relatórios anuais hoje, sobretudo os das empresas públicas, normalmente contêm uma ou duas páginas com números e gráficos-chave sobre o assunto.” Nesta direção, menciona que a WM-data e a Skandia AFS podem ser consideradas exemplos em relação ao assunto. No caso da WM-data, as demonstrações publicadas por esta empresa há mais de uma década (desde 1989) abordam o assunto sem muita ênfase, evidenciando que utiliza indicadores relacionados ao Capital Intelectual para gerenciamento interno. Por seu turno, a Skandia caracterizou-se por ser mais incisiva em termos de divulgação do seu Capital Intelectual, publicando em detalhes o *Business Navigator*. Esta ferramenta gerencial é composta por diversos indicadores que tentam expressar o Capital intelectual da companhia, tendo alcançado grande notoriedade em termos internacionais.

No intuito de evidenciar o Capital Intelectual, Pacheco (1996, p.36) propõe a elaboração de peças contábeis complementares. Nestas demonstrações, tal autor defende a inserção dos recursos humanos como Ativos da entidade, atribuindo-lhes um valor e uma respectiva amortização, a ser expressa na demonstração de resultados. Neste caso, notas explicativas “descreveriam e justificariam os métodos de avaliação e de amortização utilizados, identificariam o valor dos gastos que foram registrados com investimento em recursos humanos e se foram auditados ou não.”

Corroborando a importância do tratamento contábil do Capital Intelectual, Batocchio e Biagio (1999) defendem que ao evidenciá-lo, as entidades estariam demonstrando a relevância que imputam ao seus ativos intangíveis. Com isso, segundo tais autores, expressam aos usuários de tais demonstrações a importância dada às parcerias mantidas com clientes e fornecedores, aos funcionários qualificados que possui, à busca por inovações tecnológicas etc. Adicionalmente, tal registro pode subsidiar decisões de investimento internas ou de terceiros.

Paiva (2000, p.5) destaca que a contabilização do Capital Intelectual não justifica o abandono ou o desprezo à contabilidade financeira. Sinaliza, sim, uma preocupação em proporcionar informações mais consistentes acerca do patrimônio da empresa, principalmente por assumir que inúmeros fatores de ordem intangível contribuem para o valor de mercado da

mesma. Finaliza argumentando que “enquanto a contabilidade ‘tradicional’ destaca elementos do passado, o Capital Intelectual viaja para o futuro.”

Buscando alternativas para a avaliação do Capital Intelectual, alguns modelos têm sido utilizados. Estas metodologias são destacadas na seção seguinte, onde comenta-se acerca das características, vantagens e limitações inerentes às mesmas.

#### 2.3.4 Modelos de Mensuração do Capital Intelectual

Qual a influência do Capital Intelectual no valor de uma empresa? Como mensurar o Capital Intelectual ou como determinar o seu valor? Como o conhecimento de uma empresa pode ser medido?

Talvez estas sejam as questões mais relevantes acerca do tema na atualidade e, em virtude da inexistência de um instrumento de avaliação que seja à prova de contestações, o mercado vem atribuindo às empresas, na maioria das negociações, valores substancialmente superiores àqueles encontrados nas peças contábeis formais.

Nesta linha, Joia (2001, p.55) menciona que o Capital Intelectual é intangível, “mas isso não significa que não pode ser medido. Como se sabe, os mercados fazem isso quando avaliam as ações de algumas empresas baseadas no conhecimento, com valor bem acima do registrado nos livros contábeis.”

Stewart (2002, p.411) comenta que “não existem normas contábeis referentes ao capital intelectual. O campo ainda é muito novo e são grandes as áreas desconhecidas.” Entretanto, tal autor considera imprescindível que

as empresas desenvolvam mensurações e indicadores que se relacionem com aspectos importantes de seu próprio desempenho geral, sob diferentes perspectivas. O ponto-chave é selecionar ferramentas de mensuração do capital intelectual e de avaliação da gestão do conhecimento que realmente contribuam para a estratégia e para os resultados financeiros da empresa.

Conforme Padoveze (2000, p.11), a IFAC (*International Federation of Accountants*) ainda

não se pronunciou oficialmente sobre uma medida ‘oficial’ para o Capital Intelectual. As medidas sugeridas pelos estudiosos até o momento são medidas similares às utilizadas para o *Goodwill*, ou seja, o valor dos fluxos futuros de benefícios (lucros ou fluxos de caixa), descontados à determinada taxa de custo de capital, que excede à avaliação dos Ativos feita de forma individual. Ou seja, a mais aceita tem sido entender que o valor do Capital Intelectual reside no valor da empresa que excede aos Ativos tangíveis. O valor da empresa que excede aos Ativos

tangíveis, sugerido pela IFAC como primeira mensuração do Capital Intelectual, seria a rentabilidade média percentual do Ativo da empresa, que excede à rentabilidade média percentual dos Ativos das empresas do mesmo ramo, menos os impostos sobre o lucro, trazidos a valor presente pelo critério de perpetuidade, a um custo médio de capital adotado.

Ainda, Padoveze (2000) apresenta medidas sugeridas pela IFAC (*International Federation of Accountants*) para o gerenciamento do Capital Intelectual, conforme expresso no Quadro 6.

<p><b>INDICADORES PARA O CAPITAL HUMANO</b></p> <p>Reputação dos empregados da companhia junto a empresas de colocação de empregados</p> <p>Anos de experiência na profissão</p> <p>Taxa de empregados com menos de dois anos de experiência (<i>rookie ratio</i>)</p> <p>Satisfação dos empregados</p> <p>Proporção dos empregados dando novas idéias e sugestões e proporção implementada</p> <p>Valor adicionado por empregado</p> <p>Valor adicionado por unidade monetária de salário</p>
<p><b>INDICADORES PARA O CAPITAL ORGANIZACIONAL</b></p> <p>Número de patentes</p> <p>Percentual de despesas de P&amp;D sobre as vendas líquidas</p> <p>Custo de manutenção de patentes</p> <p>Custo de projeto de ciclo de vida por vendas</p> <p>Número de computadores individuais ligados ao banco de dados</p> <p>Número de vezes que o bando de dados é consultado</p> <p>Atualizações do banco de dados</p> <p>Contribuições ao banco de dados</p> <p>Volume de uso do Sistema de Informação (SI) e conexões</p> <p>Custo do SI por vendas</p> <p>Lucro por custo do SI</p> <p>Satisfação com o serviço do SI</p> <p>Taxa de implementação de novas idéias pelo total de novas idéias geradas</p> <p>Número de introdução de novos produtos</p> <p>Introdução de novos produtos por empregado</p> <p>Número de equipes de projeto multifuncionais</p> <p>Proporção do lucro dos novos produtos introduzidos</p> <p>Tendência do ciclo de vida dos produtos nos últimos cinco anos</p> <p>Tempo médio para planejamento e desenvolvimento de produto</p> <p>Valor das novas idéias (economias e ganhos em dinheiro)</p>
<p><b>INDICADORES PARA A CLIENTELA E RELACIONAMENTOS</b></p> <p>Participação no mercado (<i>market share</i>)</p> <p>Crescimento no volume de negócios</p> <p>Proporção das vendas por repetitividade dos clientes</p> <p>Lealdade à marca</p> <p>Satisfação dos clientes</p> <p>Reclamações de clientes</p> <p>Rentabilidade dos produtos como uma proporção das vendas</p> <p>Número de alianças cliente/fornecedor e seu valor</p> <p>Proporção dos negócios dos clientes (ou fornecedores) que os produtos e serviços da empresa representam (em valor)</p>

Quadro 6: Medidas para gerenciamento do Capital Intelectual (adaptado de Padoveze, 2000)

Porém, existem alguns modelos/instrumentos que buscam mensurar os Ativos Intangíveis ou o Capital Intelectual das empresas, dentre os quais destacam-se:

- a) Diferença ou Razão entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil (*Market-to-book*);
- b) “Q” de Tobin;
- c) Navegador do Capital Intelectual – Modelo de Stewart;
- d) Modelo de Edvinsson e Malone (Modelo Skandia);
- e) Modelo de Sveiby; e
- f) Modelo Heurístico (Joia).

Cada qual com suas peculiaridades e limitações, tais metodologias são enfocadas na seqüência, iniciando-se pelo método conhecido como Diferença ou Razão entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil.

#### ❖ **Diferença ou Razão entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil (*Market-to-book*)**

A comparação entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil tem sido utilizada para determinar o Capital Intelectual de duas formas: pela diferença (subtração) ou pela razão (divisão) entre ambos.

Em relação à diferença entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil, Góis (2000) afirma que pela facilidade de cálculo, este tem sido o método mais difundido de mensuração do Capital Intelectual. Com base nas demonstrações publicadas, apura-se o valor do Capital Intelectual pela diferença entre o valor de mercado das ações negociadas em Bolsa de Valores e o valor do ativo da empresa expresso no Balanço Patrimonial.

Neste modelo, conforme Paiva (2000), o Capital Intelectual é calculado utilizando-se a equação:

$$CI = VM - VC \quad (1)$$

Onde:

CI = Capital Intelectual;

VM = Valor de Mercado (preço por ação multiplicado pelo número total de ações do capital da empresa);

VC = Valor Contábil (valor registrado no Patrimônio Líquido da entidade).

A simplicidade característica do modelo talvez seja sua maior virtude, já que se o valor de mercado de uma empresa é maior do que o seu valor contábil, faz sentido atribuir a diferença ao Capital Intelectual.

Porém, conforme Stewart (1998), tal modelo apresenta-se frágil quando variáveis exógenas interferem no mercado. Por exemplo: alterações na legislação tributária ou na conjuntura política nacional têm influência no mercado de ações, podendo ocasionar uma queda na cotação das ações negociadas em Bolsa. Por consequência, as ações da empresa “X” poderiam cair também. Se considerada a equação expressa anteriormente, isso denotaria que o valor do Capital Intelectual de “X” também decresceu no mesmo nível. Semelhantemente, no caso em que uma empresa é negociada por valor inferior ao valor registrado contabilmente, tal fato demonstraria que a mesma não possui mais Ativos intangíveis. Resta insofismável que ambas situações não se configurariam, evidenciando as deficiências do modelo em questão. Outro ponto desfavorável é que tanto o valor contábil quanto o valor de mercado podem estar avaliados de forma subestimada, o que em ambos os casos interfere no resultado.

Ainda, vale ressaltar que o valor de mercado atual representa unicamente a percepção que os investidores do mercado acionário têm em relação ao valor da empresa na atualidade, em função de critérios adotados pelos mesmos. Tais critérios podem ou não estarem corretos, interferindo de forma substancial na avaliação da entidade.

Quanto ao modelo que considera a Razão entre o Valor Contábil e o Valor de Mercado, Lev (2001, p.13) registra que o Valor *Market-to-Book* (também conhecido como Razão M/B) é resultante da “divisão do valor de mercado das empresas pelo valor de seus Ativos líquidos, conforme constam de seus balanços patrimoniais.” Salienta ainda, que este indicador “é freqüentemente mencionado como o motivo principal para a atenção que vem sendo dada aos Ativos Intangíveis.”

Para justificar a afirmativa, tal autor apresenta os dados reproduzidos na Figura 2, evidenciando o crescimento da Razão M/B das 500 maiores empresas americanas desde o final dos anos setenta (quando o quociente era pouco maior que 1,0) até março de 2000 (quando representava aproximadamente 6,0).

Este fato sugere que apenas um de cada seis dólares estão representados no Balanço Patrimonial, sendo que os restantes cinco dólares significam a existência de Ativo Intangível (Capital Intelectual).



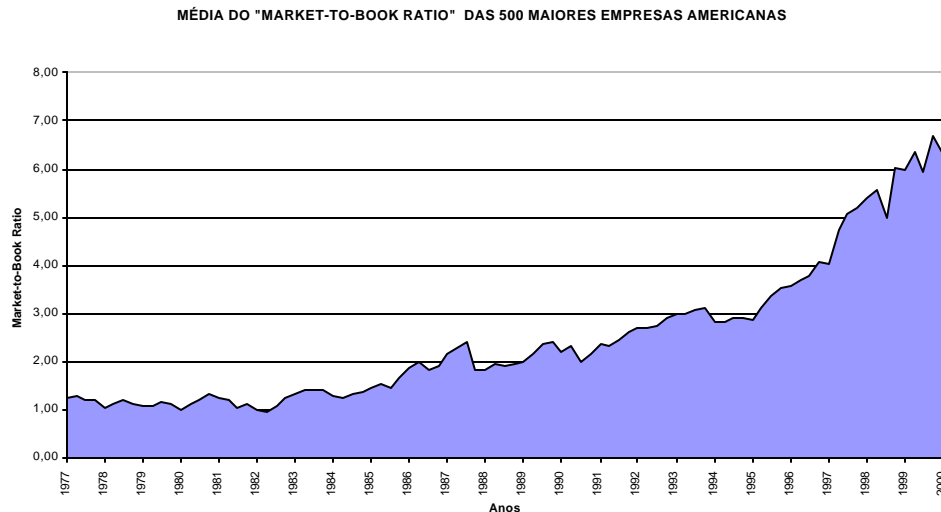


Figura 2: Média do *Market-to-Book Ratio* das 500 maiores empresas americanas (adaptado de Lev, 2001)

Por esta abordagem o Capital Intelectual é expresso pela razão entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil, ou seja:

$$\text{Capital Intelectual} = \frac{\text{Valor de Mercado}}{\text{Valor Contábil}} \quad (2)$$

Famá e Barros (2000, p.28) mencionam que esta medida é conhecida como “razão de valor” e foi apresentada por Kaldor<sup>5</sup>, “tendo como numerador o valor de mercado das ações da firma e como denominador o valor contábil de seus Ativos”.

Paiva (2000, p.7) atribui como vantagens desse indicador, em relação ao método da diferença entre o valor de mercado e o valor contábil, (a) a sua capacidade de diminuir os efeitos de fatores externos porque o setor de atuação da companhia, como um todo, é influenciado pelos mesmos da mesma forma, e (b) “além de ser adequado como base de comparação da evolução ao longo de um determinado período, ou mesmo como base comparativa com os concorrentes.”

Considera-se, entretanto, que este mantém a mesma fragilidade do modelo precedente, pois os argumentos aqui utilizados por tal autora para distingui-lo como melhor em relação ao anterior, são aplicáveis também naquele. Neste sentido, vale salientar que, em ambos os cálculos, existe uma simplificação em virtude de que a maioria dos Ativos físicos

<sup>5</sup> KALDOR, N. Marginal productivity and the Macro-Economic Theories of Distributions, **Review of Economic Studies**, Out. 1966.

ou financeiros estão representados no Balanço Patrimonial pelos seus custos históricos e não pelos custos de reposição. Se o cálculo fosse efetuado com base no custo de reposição dos Ativos, provavelmente o quociente do M/B seria bem menor.

### ❖ “Q” de Tobin

Proposto originalmente por Tobin e Brainard<sup>6</sup> e Tobin<sup>7</sup>, o quociente que passou a ser conhecido como o “Q” de Tobin é definido, segundo Famá e Barros (2000, p.27), como “a relação entre o valor de mercado de uma empresa e o valor de reposição de seus ativos físicos. Assim, ele representa a razão entre dois valores atribuídos ao mesmo conjunto de Ativos”. Ou seja, conforme tais autores (p.28),

“relaciona-se com a definição do valor de mercado da empresa e com a consideração do valor de reposição dos Ativos em lugar de seu valor contábil. Portanto, em sua formulação básica, o “Q” de Tobin pode ser expresso como:

$$\text{“Q”} = \frac{\text{VMA} + \text{VMD}}{\text{VRA}} \quad (3)$$

Onde: VMA representa o valor de mercado das ações ou capital próprio da firma, VMD é o valor de mercado das dívidas, ou capital de terceiros empregado e VRA é o valor de reposição dos Ativos da firma.

Conforme Stewart (1998, p.202), o ganhador do prêmio Nobel James Tobin desenvolveu este método para aplicação em “decisões de investimentos da empresa independentemente de influências macroeconômicas como a taxa de juros”, sendo utilizado para Ativos específicos como veículos e máquinas industriais ou para a empresa como um todo. Mesmo não se tratando de uma medida desenvolvida para medir especificamente o Capital Intelectual, configura-se num bom referencial ao comparar o valor de mercado da empresa e o custo de reposição de seus Ativos.

Os resultados da equação de Tobin podem ser interpretados da seguinte forma: a) se  $Q < 1$ , significa que o custo de reposição do ativo é maior que o valor do atual possuído. Nesta situação, a compra de ativos semelhantes tende a ser descartada; b) se  $Q > 1$ , expressa que o ativo supera o seu custo de reposição. Assim, este ativo consiste em um boa oportunidade de investimento.

<sup>6</sup> TOBIN, J.; BRAINARD, W. Pitfalls in financial model building. *American Economic Review*, v. 58, n.2, maio 1968.

<sup>7</sup> TOBIN, J. A general equilibrium approach to monetary theory. *Journal of Money, Credit and Banking*, v.1, n..1, fev. 1969.

Góis (2000, p.8) salienta que na situação em que a empresa alcança resultados acima da normalidade do setor, o valor do “Q” de Tobin será alto. Ou seja, “como indicador de Capital Intelectual, o “Q” de Tobin identifica a capacidade de uma empresa de gerar lucros superiores à média, em virtude de possuir uma capacidade que as demais empresas não detêm.”

O ponto favorável deste em relação aos dois modelos anteriores talvez seja o fato de que, ao considerar o custo de reposição dos Ativos da entidade, acaba com as distorções oriundas das díspares formas de avaliação a que os Ativos podem ser submetidos, conforme comentado no início deste trabalho. Contudo, não está imune aos efeitos do mercado como os dois modelos já mencionados.

#### ❖ Navegador do Capital Intelectual – Modelo de Stewart

O modelo proposto por Stewart (1998) é denominado de *Navigator*, mas também é conhecido como Navegador do Capital Intelectual. Stewart entende que o Capital Intelectual deve analisar o desempenho da empresa sob várias perspectivas, como por exemplo: Razão do Valor de Mercado/Valor Contábil, Medidas de Capital do Cliente, Medidas de Capital Humano e Medidas de Capital Estrutural. Para tanto, sugere adotar-se um gráfico circular, cortado por várias linhas, em forma de uma tela de radar. Esse gráfico tem a vantagem de poder agrupar várias medidas diferentes (por exemplo: razão, %, valores absolutos etc.) num mesmo quadro e possibilitar analisar vários elementos concomitantemente.

Exemplificando o Navegador do Capital Intelectual reproduz-se a Figura 3, extraído de Paiva (2000, p.8), “onde a área do interior do polígono representa a situação atual, enquanto a área externa indica a situação desejada. Em outras palavras, alcançar a extremidade do círculo seria o ideal.”



Figura 3: Navegador do capital intelectual (Paiva, 2000)

Com base na Figura acima, deduz-se que a empresa, em termos de “satisfação de clientes”, está quase atingindo as metas pretendidas. Entretanto, o índice de “participação de novos produtos na receita total” está longe do objetivado pela empresa. Conclui-se, neste exemplo, que a empresa tem um desempenho satisfatório em Medidas de Capital do Cliente e um péssimo desempenho nos índices de Medidas de Capital Estrutural. O Navegador do Capital Intelectual tem a vantagem da fácil visualização e do acompanhamento da evolução do desempenho da empresa. Deve-se ter cuidado especial na escolha dos índices de desempenho, para que sejam adequados à estratégia da empresarial adotada.

#### ❖ Modelo de Edvinsson e Malone (Modelo Skandia)

Um dos pioneiros no caminho da avaliação do capital humano é Leif Edvinsson, ex-diretor corporativo de Capital Intelectual da Skandia – empresa sueca do mercado de

seguros e serviços financeiros com quase 150 anos de história. Duffy (2000, p.22-23) registra que

Edvinsson começou seu trabalho sobre capital humano na Skandia em 1991. Os líderes da empresa perceberam que havia uma série de Ativos invisíveis que simplesmente não eram reconhecidos pela Bolsa de Valores e quiseram buscar uma forma de avaliar e revelar esse valor para o mercado. Edvinsson desenvolveu uma matriz chamada Skandia Navigator, ferramenta capaz de identificar e melhorar o Capital Intelectual da divisão AFS (*Assurance Financial Services* – serviços financeiros da empresa). A matriz Navigator mostra como o capital humano - combinado com o capital do cliente, os processos internos e a capacidade da empresa de inovar - cria valor financeiro para a empresa. Usado como modelo de planejamento de negócios, fornece uma perspectiva geral do passado da empresa (foco financeiro), seu presente (foco no cliente, foco no processo e foco no aspecto humano) e seu futuro (renovação ou foco de desenvolvimento). [...] Com a ajuda do Navigator, a Skandia dividiu a visão e os objetivos da empresa em fatores mais concretos e, depois, mediu tais fatores no âmbito individual, grupal, do negócio e corporativo. Edvinsson explica que, pesquisando até que ponto os fatores críticos para o sucesso existem em cada nível, a Skandia pôde identificar de modo mais fácil o que ela chama de ‘raízes para os frutos financeiros da organização’.

Conforme Martins e Antunes (2000), desde 1995, quando publicou relatório complementar às Demonstrações Contábeis de 1994, o Grupo Skandia ganhou notoriedade internacional pelo pioneirismo na avaliação e divulgação do Capital Intelectual das empresas do grupo.

Para avaliar o Capital Intelectual da empresa Skandia, Edvinson e Malone (1998) definiram um conjunto com dezenas de índices e indicadores, agrupados em cinco áreas distintas: foco financeiro; foco clientes; foco processo; foco renovação e desenvolvimento; e foco humano. Para cada um desses focos definiram diversos indicadores que possibilitam mensurar o seu desempenho. E, a fim de estabelecer uma equação que traduzisse em um número o valor do Capital Intelectual, estabeleceram os seguintes procedimentos:

- a) determinar um rol de indicadores que possam ser utilizados por grande número de empresas sem que sejam necessárias grandes alterações ou adaptações nos mesmos;
- b) verificar a necessidade de utilizar indicadores alternativos quando as características da companhia em avaliação assim exigirem;
- c) considerar uma variável que possa evidenciar os fatores imponderáveis que possam vir a ocorrer, também no que diz respeito aos equipamentos e funcionários da empresa.

Considerando as referidas variáveis, tais autores chegaram à seguinte fórmula:

$$\text{Capital Intelectual Organizacional} = iC \quad (4)$$

Onde:  $C$  = Valor monetário do Capital Intelectual e  $i$  = Coeficiente de Eficiência

Antunes (2000, p.116) registra que o valor monetário do Capital Intelectual ( $C$ ) “é obtido de uma relação que contém os indicadores mais representativos de cada área de foco, avaliados monetariamente, excluindo os que pertencem mais propriamente ao Balanço Patrimonial. Estes indicadores referem-se ao exercício social.” Como exemplos de indicadores, a autora enumera, dentre outros: Receitas de novos mercados; Recursos investidos em novos canais de distribuição; Investimento em Tecnologia da Informação nas diversas áreas da empresa; Montante empregado no atendimento a clientes; Investimento na capacitação do quadro de empregados; Investimento em parcerias ou *joint-ventures*; *upgrades* no sistema; Recursos empregados na divulgação da marca e na obtenção de novas patentes.

Relativamente ao Coeficiente de Eficiência ( $i$ ) do Capital Intelectual, Antunes (2000) menciona que este é expresso por indicadores das áreas focadas, representados através de percentuais. Como exemplos, são citados pela autora os percentuais de participação de mercado, de satisfação dos clientes, de liderança, de motivação, a participação de investimentos em P&D em relação ao investimento total etc. Antunes comenta também que os percentuais dos indicadores utilizados compõem uma média aritmética que possibilita empregar uma porcentagem única na variável ( $i$ ) da equação de Edvinsson e Malone.

Ou seja, segundo Martins e Antunes (2000, p.10), constata-se que

a fórmula apresentada pela Skandia mede o Capital Intelectual em função da quantidade de investimentos, medidos em termos monetários, realizados nos elementos que podem ser mensurados objetivamente. Por exemplo: investimentos no suporte aos clientes e investimentos em TI aplicada a vendas, serviços e suporte. Estes investimentos poderão impactar a satisfação do cliente ou não. Entretanto, não consideram como Capital Intelectual o valor total do investimento (valor de custo) realizado mas, apenas, a proporção que reverterá para a empresa, a médio ou longo prazo, medida em função do índice percentual de satisfação dos clientes (indicador não-financeiro). Assim sendo, pode-se concluir que a medida de Capital Intelectual apresenta-se, à primeira vista, como um número, portanto, uma mensuração aparentemente objetiva, mas dada a própria natureza de alguns índices, é composta por um certo grau de subjetividade.

### ❖ Modelo de Sveiby

Lopo et al (2001, p.265) mencionam que “Sveiby, preocupado com o aspecto de que uma importante riqueza das empresas não se encontra evidenciada nos relatórios contábeis tradicionais, propõe a inclusão de um novo grupo de itens patrimoniais.” Na opinião de Sveiby, a atenção das demonstrações contábeis está direcionada principalmente aos ativos tangíveis, em detrimento dos ativos de maior importância na atualidade.

Por isso, Sveiby (1998, p.238) propõe medidas para os Ativos Intangíveis, classificando-os em três grupos: (a) competência das pessoas; (b) estrutura interna e (c) estrutura externa. Para tanto, utiliza o Monitor de Ativos Intangíveis (vide Quadro 7) onde são empregados diversos indicadores que obrigatoriamente devem estar ligados à estratégia da empresa. Visando facilitar a obtenção e atualização dos indicadores, sugere fundamentar o Monitor de Ativos Intangíveis no banco de dados da empresa, salientando que “as áreas mais importantes a serem cobertas são crescimento e renovação, eficiência e estabilidade.”

ATIVOS INTANGÍVEIS		
<b>Estrutura Externa</b>	<b>Estrutura Interna</b>	<b>Competência das Pessoas</b>
<i>Crescimento/Renovação</i>	<i>Crescimento/Renovação</i>	<i>Crescimento/Renovação</i>
Crescimento orgânico do volume de vendas.	Investimentos em tecnologia da informação. Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&D. Índice da atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes.	Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência. Aumento da experiência média profissional (número de anos). Rotatividade de competência.
Aumento da participação de mercado.		
Índice de clientes satisfeitos ou índices da qualidade.		
<b>Eficiência</b>	<b>Eficiência</b>	<b>Eficiência</b>
Lucro por cliente. Vendas por profissional	Proporção de pessoal de suporte. Vendas por funcionários de suporte.	Mudança no valor agregado por profissional. Mudança na proporção de funcionários.
<b>Estabilidade</b>	<b>Estabilidade</b>	<b>Estabilidade</b>
Frequência da repetição de pedidos. Estrutura etária.	Idade da organização. Taxa de novatos.	Taxa de rotatividade dos profissionais.

Quadro 7: Monitor de Ativos Intangíveis (adaptado de Sveiby, 1998)

Segundo Góis (2000, p.9), “o monitor de Ativos Intangíveis foi desenvolvido com base na análise do Capital Intelectual de Sveiby. Esta forma de mensuração vai avaliar o crescimento do Capital Intelectual sem efetuar uma avaliação financeira do conhecimento”.

Em relação às três medidas do modelo proposto por Sveiby, Lopo et al (2001) comentam que a Competência das Pessoas diz respeito às atitudes dos funcionários em face das situações cotidianas, internas ou não, que implicam em geração de valor para a companhia. Tais ações podem variar de pessoa para pessoa, em função de suas características individuais (formação profissional, temperamento, perícia etc) e podem influenciar no

desempenho da empresa como um todo. A Estrutura Interna abrange fatores desenvolvidos, criados ou mantidos internamente pelos funcionários como patentes e sistemas de informações gerenciais. Em geral, a organização se torna mais competitiva quando a estrutura interna consegue apoiar adequadamente a competência do pessoal, otimizando o desempenho dos funcionários. No tocante à Estrutura Externa, esta se manifesta através do relacionamento da entidade com terceiros (clientes, fornecedores, governos etc) e do conceito que estes detêm da mesma. Lopo et al (2001, p.266) comentam também que, pela dificuldade de mensuração, os “investimentos na estrutura externa geralmente não são realizados com a mesma confiança que aqueles efetuados na estrutura interna, uma vez que o valor desses Ativos dependerá de como a entidade atende às expectativas desses agentes.”

### ❖ **Modelo Heurístico (Joia)**

Joia (2001, p. 56) apresenta um modelo heurístico que considera o vínculo entre o Capital Intelectual e a Estratégia Empresarial, de modo que se avaliem os Ativos Intangíveis da empresa, ao longo do tempo, segundo a estratégia de negócios implantada. O autor menciona que

um modelo heurístico corresponde a um grau de definição de problema que ocupa uma posição intermediária na seqüência entre uma lista longa e indiscriminada de coisas que podem importar de um lado e um modelo teórico de controle bastante elaborado de outro. Dentro de um modelo heurístico, há espaço para uma ampla gama de formulações mais específicas do problema, mas também existe estrutura suficiente fornecida pelo próprio modelo para guiar e focalizar a discussão.

O modelo está centrado em dois pontos principais. O primeiro ponto ressaltado por Joia (2001, p.57) é que mensurar o Capital Intelectual justifica-se somente se tal avaliação considerar a Estratégia Empresarial adotada pela companhia. Defende a adoção de indicadores passíveis de aplicação de pesos que expressem sua importância para a empresa e conclui que “todo o capital intangível pode, então, ser calculado pela combinação dos dados disponíveis para os indicadores e seus pesos (ou prioridades determinadas em relação à estratégia adotada pela empresa).”

No segundo aspecto principal do seu modelo, diferentemente de Edvinsson e Malone (1997) que propõem que o Capital Intelectual seja a média aritmética de todos os principais componentes em jogo, Joia (2001, p. 57) aduz que “se deve aplicar algum peso derivado da Estratégia Empresarial, para definir-se o Capital Intelectual como um todo.” Com



isso, espera então, encontrar uma correlação estatística grande entre o valor do Capital Intelectual e o valor de mercado, em consonância com o avanço do tempo.

Referido autor ressalta, ainda, que os efeitos dos investimentos em Capital Humano e de Inovação levam algum tempo para serem plenamente sentidos, enquanto que os investimentos em Capitais de Processos e de Relacionamentos são rapidamente percebidos pelo mercado. Conforme Joia (2001, p.62), este efeito assíncrono é detectado pelo modelo, ao contrário da “maioria das pesquisas em andamento para avaliar o capital intangível que não levam em conta o fator tempo como um parâmetro verdadeiramente importante”.

Talvez a consideração do fator tempo seja o principal mérito (ou inovação) da metodologia proposta por Joia (2001), pois as mesmas objeções feitas aos métodos tradicionais da Contabilidade podem ser aplicadas às metodologias recentemente desenvolvidas para medir o Capital Intelectual em relação ao aspecto tempo.

A maior limitação deste modelo reside, a princípio, na atribuição de pesos ou prioridades associadas aos fatores considerados na mensuração do Capital Intelectual. O fato dos decisores terem de atribuir prioridades definidas como “absoluta”, “altamente desejável” e “desejável”, pode tornar a avaliação mais subjetiva ainda. Entretanto, tal subjetividade talvez possa ser diminuída através de uma análise de correlação.

### 2.3.5 Comentários Adicionais

Os diversos modelos de avaliação do Capital Intelectual, apresentados e comentados anteriormente nesta pesquisa, evidenciam as tentativas empreendidas em direção do desenvolvimento de critérios que auxiliem na gestão, na mensuração e no acompanhamento do Capital Intelectual. Ambos estão sintetizados no Quadro 8, onde são elencados fatores como vantagens, limitações, a forma utilizada de apresentação ou obtenção, a importância ou ênfase dada ao aspecto financeiro e ainda, as perspectivas usadas em cada modelo.

Diante da complexidade que a matéria envolve, talvez não seja possível elaborar um modelo único de Capital Intelectual para todos os tipos de organização devido às especificidades encontradas em cada uma. Todavia, a essência dos modelos provavelmente não deve variar muito em relação aos modelos de Stewart, de Sveiby e de Edvinsson e Malone, que abrangem diversas perspectivas para a avaliação dos fatores intangíveis.

<b>POSSIBILIDADES DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL</b>					
<b>MÉTODO</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>LIMITAÇÕES</b>	<b>FORMA USADA</b>	<b>ÊNFASE FINANCEIRA</b>	<b>PERSPECTIVAS ADOTADAS</b>
Market-to-book ratio	Cálculo simples. Comparável no tempo.	Influenciável por oscilações de fatores externos.	Equação matemática	Total	Única (financeira)
“Q” de Tobin	Considera o custo de reposição dos ativos. Fácil interpretação.	Afetado pelos efeitos do mercado.	Equação matemática	Total	Única (financeira)
Stewart	Fácil visualização. Acompanhamento do desempenho de vários indicadores ao mesmo tempo.	Dificuldade na determinação dos indicadores de desempenho.	Gráfico radar	Parcial	Diversas, a serem estipuladas pelos usuários.
Edvinsson e Malone	Fornecer uma perspectiva geral do passado e do futuro da empresa.	Elaboração complexa. Subjetividade.	Matriz e equação matemática	Parcial	Diversas (clientes, processos, humana, financeira e de renovação)
Sveiby	Apresentação simples. Fácil interpretação.	Escolha dos indicadores complexa.	Matriz de indicadores	Nenhuma	Diversas (estrutura externa, estrutura interna e competência das pessoas)
Heurístico (Joia)	Consideração do fator tempo. Ligação com a estratégia empresarial.	Cálculo muito complexo e subjetividade na definição das prioridades	Equação matemática e matriz de incidência	Nenhuma	Diversas (a serem determinadas). Vinculadas à Estratégia empresarial adotada

Quadro 8 : Possibilidades de mensuração do Capital Intelectual

Apesar da dificuldade de compreensão e percepção do Capital Intelectual em face de sua subjetividade, resta evidente que o mesmo é representativo e importante atualmente, repercutindo no valor de mercado das empresas. Porém, um modelo de avaliação do Capital Intelectual terá que trilhar um longo caminho para atingir um formato ideal, à prova de contestações relevantes. O processo de gerenciamento pode melhorá-lo, sendo possível descrever e mensurar, por exemplo, como o conhecimento adiciona valor. Ainda, que administrando o Capital Intelectual é possível otimizar a performance financeira das organizações inseridas no ambiente moderno de competição mercadológica.

A mensuração do valor do Capital Intelectual não conta ainda com metodologia consolidada. Contudo, o atual momento empresarial deixa clara a necessidade de apurar-se o valor dos recursos intelectuais mantidos pela empresa, pois eles têm um valor e, portanto, devem ser objeto de estudo da ciência contábil. Aos profissionais contábeis cabe buscar

alternativas para suprir a deficiência das peças contábeis tradicionais no sentido de evidenciar o Capital Intelectual.

Vale ressaltar que não cabe pensar ou dizer que a contabilidade atual esteja totalmente errada em relação aos procedimentos contábeis atualmente vigentes em relação ao Capital Intelectual. Fazer isso, seria desconhecer e desmerecer injustamente todo o desenvolvimento científico e normativo que a doutrina contábil teve até os dias atuais e que tem contribuído significativamente para o desenvolvimento empresarial.

Em termos contábeis, o Ativo Intangível que há mais tempo é objeto de análises e discussões é o Goodwill, que é abordado em detalhes no tópico seguinte.

## **2.4 Goodwill**

A importância dos Ativos Intangíveis há muito vem sendo considerada pelos teóricos da ciência contábil. Neste sentido, diversos estudos mostram a evolução da literatura envolvendo a sistemática de reconhecimento e mensuração dos Ativos Intangíveis pela Contabilidade, denotando que essa preocupação remonta há séculos, embora trabalhos mais consistentes sobre o tema passaram a aparecer no final do século XIX.

Hendriksen e Breda (1999, p.388) aduzem que “os ativos intangíveis formam uma das áreas mais complexas da teoria da contabilidade, em parte em virtude das dificuldades de definição, mas principalmente por causa das incertezas a respeito da mensuração de seus valores e da estimação de suas vidas úteis”.

Como um dos componentes dos Ativos Intangíveis, o Goodwill também vem sendo objeto de estudos e pesquisas em torno da sua complexidade e relevância há vários anos. Porém, com o surgimento da expressão “Capital Intelectual” o termo Goodwill tem sido relegado a um segundo plano, posto que muitos autores tendem a apontar o Capital Intelectual como sendo o caminho para resolução da problemática que envolve os intangíveis, o que absolutamente não se verifica. Além disso, ambos se confundem, em alguns pontos.

Esta parte da pesquisa discorre a respeito do Goodwill comentando sobre seu histórico, apresentando conceitos e características pertinentes, mostrando as classificações encontradas na literatura, evidenciando possibilidades em termos de avaliação, aborda o aspecto contábil e finaliza enfocando a sua relação com o Capital Intelectual, que tem suscitado controvérsias e interpretações equivocadas.

## 2.4.1 Referências Históricas, Conceitos e Características do Goodwill

Monobe (1986, p.50) registra que

acompanhando a evolução dos sistemas econômicos, inicialmente tendo sua base no domínio da terra, a fonte da riqueza da economia, posteriormente centrando essa base no comércio e finalmente na indústria, o conceito de Goodwill foi se modificando em função das rápidas transformações que se sucediam na economia e que culminaram na já conhecida Revolução Industrial. [...] Assim, após sua primeira aparição vinculada à terra, o Goodwill foi gradativamente sendo relacionado com o comércio e finalmente com a atividade industrial.

A natureza do Goodwill, segundo Oliveira (1999, p.135), “tem sido objeto de debate desde antes do final do século dezenove. Contudo, as primeiras discussões centraram-se principalmente no reconhecimento legal e na definição do conceito.” Menciona, ainda, que os primeiros trabalhos que discutiam o Goodwill na perspectiva contábil foram feitos no século XIX, datando de 1884 a publicação de William Harris intitulada “Goodwill”, sendo esta considerada a mais antiga publicação abordando o assunto.

Martins (1972, p.55) elenca uma série de obras que há muito já tratavam do Goodwill e menciona que as citações e referências ao Goodwill “datam de séculos atrás, mas a primeira condensação do seu significado e o primeiro trabalho sistemático tendo-o como tema central parece ter existido em 1891.” Citando estudo de Carsberg, Martins relata que a primeira vez que apareceu esse termo foi em 1571, mas relacionava-se à questão legal. Em 1891 Francis More apresentou à *Chartered Accountants Students Society of Edinburgh*, na Escócia, um artigo sintetizando alguns dos pensamentos da época a respeito do assunto. Em 1897, Dicksee publicou, em Londres, *Goodwill and its treatment in accounts*, onde ressaltava aspectos da contabilização do Goodwill. No ano de 1898, Guthrie fez palestra na *Manchester District Society of Chartered Accountants*, seguindo de uma maneira geral o pensamento de Dicksee e publicando seu trabalho naquele ano no *The Accountant*. Uma nova forma de cálculo do Goodwill foi introduzida por Hatfield em 1909 em sua obra *Modern accounting: its principles and some of its problems*, publicada em Nova York. Em 1914, Leake apresentou um trabalho que, do ponto de vista científico, representou um dos maiores esforços para a evolução do estudo do Goodwill. Finalizando, Martins (1972, p.56) comenta que “a partir de 1914 esse assunto começou a ser mais discutido por contadores, advogados e economistas e as referências históricas tornam-se bem mais numerosas.”

Ainda, a obra de Monobe (1986) apresenta abrangente levantamento de referências históricas e demonstra a evolução conceitual do Goodwill até a década de setenta.

Quanto à natureza do Goodwill, Monobe (1986) entende que é um valor residual relacionado com lucros esperados pela companhia provenientes de ativos não reconhecidos contabilmente, principalmente pela sua intangibilidade inerente. Argumenta que pode ser decorrente, também, da inadequação dos métodos de avaliação de ativos utilizados. Dentre os fatores intangíveis não contabilizados podem ser citados a capacidade gerencial dos funcionários administrativos, a detenção de patentes, o ponto comercial, a qualificação dos empregados e a sinergia existente no ambiente da organização. Monobe considera que tais fatores somente são computados por ocasião da venda da empresa, quando então são incorporados ao Goodwill. Ressalta que o Goodwill se distingue dos demais ativos porque o mesmo somente existe em conjunto com a firma, sendo inseparável desta. Além disso, ressalta o aspecto da possibilidade da ocorrência de sinergia numa empresa quando,

mesmo que todos os Ativos tangíveis e intangíveis sejam identificados e mensurados os seus valores econômicos ou de uso, [...] restaria o efeito sinérgico resultante da combinação dos Ativos utilizados no processo operacional. [...] Ocorrendo sinergia positiva, o valor da empresa seria sempre maior que a soma dos valores econômicos de todos os Ativos utilizados, sem exceção. (MONOBE, 1986, p.61)

Iudícibus (1994), referindo-se ao Goodwill, afirma que o tema costuma ser considerado sob tripla perspectiva: (1) quando há um pagamento superior ao valor de mercado dos ativos adquiridos; (2) quando a empresa controladora, no caso de consolidações, desembolsa montante maior do que realmente valem, no mercado, os ativos da empresa subsidiária e (3) quando se considera o Goodwill como representativo da expectativa do valor dos benefícios futuros, trazidos a valor presente por um determinado custo de oportunidade. Iudícibus comenta que (1994, p.205)

o Goodwill dos tipos 1 e 2 é registrado na Contabilidade, enquanto que o de tipo 3, também denominado “Goodwill subjetivo”, se origina de expectativas subjetivas sobre a rentabilidade futura do empreendimento acima de seu custo de oportunidade. Na verdade, o Goodwill de tipo 1 muitas vezes origina-se de expectativas do mesmo tipo na análise do comprador, embora concretizado em um preço efetivo pago a mais. A prática prevalecente [...] é registrar o Goodwill dos tipos 1 e 2 de forma idêntica. Por outro lado, os gastos destinados a propiciar as condições para a geração de ‘um lucro em excesso’ são debitados usualmente para despesa. Algumas empresas, nos Estados Unidos, procuram abater o Goodwill de uma conta de patrimônio líquido denominada *capital surplus*, uma espécie de capital excedente. Algumas firmas amortizam o Goodwill contra esta conta. Até 1970, as empresas americanas: (1) não amortizavam o Goodwill; ou (2) amortizavam-no em poucos períodos. A partir de APBO no. 17, todo intangível deverá ser amortizado no período máximo de quarenta anos. [...] As empresas não registram o Goodwill de tipo 3, criado ou mantido, devido às dificuldades quanto a problemas de objetividade.

Oliveira (1999) relata que, sob o aspecto contábil, as três concepções de Goodwill que mais freqüentemente aparecem na literatura são:

- a) a consideração de fatores intangíveis da empresa;
- b) a existência de uma expectativa de lucros futuros superiores aos que seriam obtidos pelos ativos físicos da empresa;
- c) uma conta geral que represente o valor em excesso atribuído pelo comprador (ou pelo mercado) ao conjunto de ativos, quer físicos ou não, de uma companhia.

Martins (1972) menciona que o Goodwill é amplamente aceito como um Ativo Intangível que confere à empresa um potencial de geração de resultados acima do normal ou da média. Esse potencial está em atitudes que podem vir do mercado (condições monopolísticas), dos clientes (fidelidade acima do normal), da administração (capacidade gerencial superior à da média), de condições geográficas (localização privilegiada), enfim, do ambiente externo em que se insere a empresa e das características próprias do seu ambiente interno. Por isso é possível afirmar-se que elas direcionam à empresa, resultados econômicos que de outra forma não existiriam. Assim, o Goodwill pode ser considerado como um Ativo de forma individual, mas não deixa de relacionar-se com os outros, pois se a empresa e os outros Ativos não existissem, não haveria motivo para se falar em Goodwill

O Goodwill é conhecido também como Fundo de Comércio, entre os contadores. Porém, Martins (1972, p.55) discorda do uso da expressão ‘Fundo de Comércio’ como sinônimo de Goodwill, argumentando que “não se trata esse ativo realmente de um fundo e nem sempre é derivado ou relacionado com o comércio.”

Almeida e Hajj (1997, p.76) conceituam Goodwill como “a diferença entre o valor atual dos fluxos de caixa futuros, gerados pelos Ativos da empresa e o valor dos custos dos elementos que propiciaram tal fluxo.” Entendem, essas autoras, que a subjetividade existente em relação ao Goodwill constitui-se no principal entrave para o seu reconhecimento contábil.

Figueiredo e Moura (2001, p.57) entendem que o Goodwill expressa o valor adicional (positivo) de uma empresa em relação ao custo de seus ativos. Exemplificam sua existência mencionando os casos em que o valor recebido na venda de uma empresa é superior ao que seria pago pela aquisição de ativos semelhantes. Desta forma, “o montante que o preço de venda excede o valor dos Ativos líquidos é reportado na companhia como um custo de aquisição excedente sobre os Ativos adquiridos e é, normalmente, chamado de Goodwill.”

Catelli e Santos (2001) referem-se ao Goodwill como o principal responsável pela geração de resultados, através da utilização sinérgica de diversos fatores intangíveis

presentes na empresa, proporcionando as condições desta inserir-se e permanecer competitiva no seu mercado de atuação. Contando com determinados ativos intangíveis (como administradores eficientes, sistemas de informações gerenciais adequados, trabalhadores qualificados e motivados etc), a empresa conta com melhores condições de vislumbrar lucros futuros, aumentando o valor do seu patrimônio, antecipadamente, aos olhos dos investidores.

Segundo o CIMA - Chartered Institute of Management Accountants (o mais importante instituto de contadores gerenciais do Reino Unido), em sua Terminologia Oficial de Contabilidade Gerencial publicada em 1996 (p.87), Goodwill define-se como “a diferença entre o valor de um negócio em sua totalidade e a soma dos Ativos individuais avaliados por seu valor justo.”

Pereira et al (2000, p.3) assinalam que

a figura do Goodwill surge quando há uma diferença entre o valor do fluxo de caixa esperado do patrimônio líquido e a soma algébrica do passivo deduzido o Ativo registrado nos livros contábeis, ou projetados, considerados os fatores de realização, inclusive as taxas de capitalização e inflação diferenciados, para cada classe de Ativo. Tendo conseguido projetar por estimativas e prospecção de produtos similares, o valor do empreendimento, pode ser estimado a partir destes e ter-se-á um ponto de partida para a determinação por análises lógicas, do valor da empresa.

Para Oliveira Neto (2000) o Goodwill surgiu da dificuldade encontrada pelos contadores para atribuírem um valor condizente aos elementos imateriais que integram o ambiente da empresa. Tais fatores, por justificarem a existência da diferença entre o valor contabilizado de uma entidade e o valor pago pela sua compra, deveriam ser reconhecidos pela Contabilidade. Conclui, então, que esse problema foi resolvido com o surgimento do conceito de Goodwill.

Paiva (2000, p.2) acentua que “a diferença entre o valor contábil e o valor pago na compra de uma empresa vem sendo contabilizada como Goodwill (fundo de comércio)”, considerando-a uma denominação bastante genérica e pouco esclarecedora. Defende que, nesta concepção, o Goodwill está associado somente a elementos como marcas e patentes, notadamente protegidos por leis específicas.

Nélo et al (2001, p.124) mencionam que o Goodwill pode ser considerado como “o resíduo existente entre a soma dos itens patrimoniais mensurados individualmente e o valor global da empresa. Seu dimensionamento pressupõe a identificação de tudo aquilo que possa receber um valor específico, inclusive os intangíveis.”

Em razão dos muitos estudos que foram efetuados acerca do Goodwill diversas classificações são encontradas na literatura técnico-contábil. A seção seguinte apresenta algumas destas classificações no sentido de contribuir para a compreensão do Goodwill.

## 2.4.2 Classificações de Goodwill

Os novos cenários empresariais trouxeram consigo a necessidades de informações até então não disponíveis nos sistemas contábeis. Em função destas modificações ambientais, alterações também se fizeram necessárias, em termos de conceito, em relação ao Goodwill. Segundo Oliveira Neto (2000, p.2), nesta nova realidade “não bastava apenas reconhecer o Goodwill adquirido, era necessário evidenciar os valores que eram adicionados à medida em que o empreendimento se desenvolvia, isto é, o Goodwill criado e mantido.”

Most (1977) resume em três linhas as concepções mais importantes sobre Goodwill, conforme a seguir:

- ✓ **construção teórica:** o valor dos lucros esperados de períodos futuros ou a renda que supera o retorno esperado de um empreendimento;
- ✓ **observação empírica:** o valor excedente pago por uma empresa em relação à estimativa de mercado dos ativos que compõem seu inventário; e
- ✓ **assertiva técnica contábil:** a parcela do total desembolsado pela entidade controladora para obter o controle, que superar a sua parcela dos Ativos líquidos das empresas controladas, por ocasião da consolidação das contas de um grupo empresarial.

Monobe (1986, p.56) versando a respeito da natureza do Goodwill, diz que as correntes de pensamento existentes podem ser classificadas em quatro grupos:

- 1° - no que vincula a sua natureza ao conceito de Goodwill como valor atual dos super-lucros [...];
- 2° - aquele segundo o qual o Goodwill é uma resultante dos Ativos não contabilizados e/ou sub-avaliados, seja em função do valor de mercado ou seu valor de uso [...];
- 3° - no que combina o valor de continuidade (*going concern*) da empresa e dos Ativos não contabilizados e/ou sub-avaliados como responsáveis pelo Goodwill. [...] Corresponde na verdade a um expediente para contornar a quase impossibilidade de identificar certos componentes do Goodwill e de medir outros identificáveis. A aceitação dessa linha de pensamento implica no reconhecimento de que o Goodwill é um ‘valor conjunto’ que não pode ser dissociado e atribuído a Ativos individuais;
- 4° - [...] no que acredita ser o Goodwill uma resultante do fenômeno da sinergia. Portanto, o Goodwill não é um Ativo independente como um Ativo tangível qualquer, que pode ser vendido ou trocado. Ao contrário, trata-se de um valor ligado à continuidade da empresa, representando o excesso do valor dos Ativos combinados da mesma sobre a soma dos seus valores individuais.

Martins (apud ANTUNES, 2000), apresenta a classificação de Coyngton, datada de 1923, onde o Goodwill tem a seguinte divisão:



- **Goodwill Comercial:** oriundo da própria empresa em si e desvinculado da participação ou contribuição de elementos humanos;
- **Goodwill Pessoal:** proveniente dos indivíduos que compõem a empresa;
- **Goodwill Profissional:** decorre da imagem imputada por terceiros a uma determinada categoria, conferindo-lhes status superior a profissionais que exercem outras atividades;
- **Goodwill Evanesciente:** inerente a produtos que têm um maior valor em determinado período por estarem em evidência naquela ocasião, podendo, com o tempo, perder tal importância (produtos da moda);
- **Goodwill de Nome ou Marca Comercial:** decorre da reputação da empresa ou da marca.

Martins (1972) menciona a classificação de Goodwill preconizada por Paton e Paton Jr., datada de 1952, conforme a seguir:

- a) **Goodwill Comercial:** decorrente de serviços colaterais como equipe de vendedores capacitada, entregas em prazos convenientes, facilidades na concessão/obtenção de crédito, dependências apropriadas para executar serviços de manutenção; qualidade do produto em relação ao preço de venda praticado; fidelidade dos consumidores ao nome comercial e à marca ; localização da empresa (ponto comercial); etc.
- b) **Goodwill Industrial:** decorre de altos salários pagos aos profissionais da empresa, baixa rotatividade de empregados, oportunidades internas para ascensão hierárquica, serviço de assistência médica, sistema de prevenção de acidentes, dentre outros, se tais fatores contribuem para melhorar a imagem da empresa ou para a redução dos custos de produção;
- c) **Goodwill Financeiro:** vinculado à ação de investidores e instituições financeiras em função da empresa possuir condições para honrar suas dívidas, manter boa reputação e ainda obter recursos financeiros que lhe permitam aquisições de matéria-prima ou mercadorias em melhores condições (qualidade e preços, por exemplo); e
- d) **Goodwill Político:** em decorrência das relações privilegiadas com esferas governamentais.

Após discorrer sobre os conceitos, características e classificações relativas aos Goodwill, passa-se a tratar dos aspectos ligados à avaliação deste ativo intangível.

#### 2.4.3 Avaliação do Goodwill

Quanto à avaliação do Goodwill, Figueiredo e Moura (2001, p.57) consideram que “embora possa ser considerado um Ativo e como tal possua suas características essenciais, quais sejam, valor econômico, de propriedade da empresa e possibilidade de geração de fluxos futuros de caixa, é de mensuração extremamente subjetiva e difícil.”

Paiva (2000, p.10) comenta que “a mensuração do Ativo Intangível ainda representa algo não totalmente resolvido pelos contadores. Entretanto, não obstante as subjetividades envolvidas, é possível mensurá-lo e, assim, fornecer informações adequadas a respeito da empresa.”

Nélo et al (2001, p.129) afirmam que a avaliação do Goodwill ganha importância, basicamente, pela possibilidade de contribuir para a estimativa dos lucros futuros da companhia. Ressaltam também, o surgimento cada vez maior de empresas cujos ativos intangíveis representam seu principal componente, em termos de valor, aos olhos do mercado. Mesmo admitindo-se a relevância destes ativos imateriais, a Contabilidade atualmente apenas os considera no âmbito da empresa que pagou um sobre-preço por ativos adquiridos. Por outro lado, ao defenderem a necessidade de avaliação do Goodwill, tais autores mencionam que “seu conhecimento permite a avaliação do desempenho dos gestores com base no que a literatura define como o objetivo final da empresa: maximizar o valor para seus acionistas.”

Para Martins (1972, p.67) “inúmeras fórmulas têm sido apresentadas para a mensuração do Goodwill dentro da Teoria Contábil.” Porém, enfatiza que a maioria das fórmulas é de aplicação restrita quase que somente ao campo jurídico. Detalha, através de exemplos numéricos, possibilidades de avaliação contábil do Goodwill comprado (ou seja, quando adquirido e registrado pelo valor histórico da aquisição) e quando não comprado, ou seja, originado internamente, sem ser adquirido através de soma relevante em determinado instante.

Mesmo admitindo dificuldades de ordem prática, Martins (1972, p.84) propõe que num modelo ideal para um Balanço e uma Demonstração de Resultados em termos estritamente econômicos,

as Receitas seriam mensuradas pelo valor econômico do Ativo recebido, e as Despesas pelo do Ativo consumido ou entregue, ou do Passivo assumido. Todos os elementos do Ativo seriam individualizados ou agrupados em função do seu agente e jamais existiria um elemento denominado Goodwill na demonstração contábil. As modificações do Patrimônio Líquido outras que não as englobadas pelo Demonstrativo de Resultados (distribuição de lucros, aumento ou diminuição do Capital etc.) nunca conteriam mutações que teriam sido provocadas por ele (Goodwill).” Entretanto, [...] no caso de uma indústria, seria muito comum ver-se o Patrimônio Líquido alterando-se em função do processo de fabricação em si. Como o Ativo é mensurado pelo Valor Econômico que possui em determinada data, e como a produção dá origem a elementos cujo valor normalmente é maior do que o da soma dos *inputs* utilizados, o novo valor do Ativo sofreria esse acréscimo.

Monobe (1986), referindo-se estritamente ao Goodwill, menciona a existência de formas de avaliação do mesmo, conforme segue:

- (1) Avaliação baseada no lucro líquido e fator multiplicativo;
- (2) Método de Hatfield;
- (3) Valor residual dos super-lucros;
- (4) Diferença entre o valor atual da empresa e o valor dos ativos contabilizados; e
- (5) Método de apuração pelo valor marginal.

Após explicitar e comentar os modelos mencionados, Monobe propõe para avaliação do Goodwill Sinérgico (ou não adquirido) a apuração do valor econômico do Ativo e que o valor do passivo fosse o de liquidação na data da avaliação, com a consideração de eventuais descontos a serem obtidos. Assim, por dedução, obter-se-ia o Patrimônio Líquido em valores econômicos e, de posse da projeção de lucros futuros da empresa, o Goodwill poderia ser expresso pela equação:

$$G = \sum_{t=1}^n \frac{LL_t - PLE_t}{(1 + j)^t} \quad (5)$$

Onde:

G = Goodwill sinérgico ;

LL<sub>t</sub> = Lucro Líquido no período t;

PLE<sub>t</sub> = Patrimônio Líquido em valores econômicos no final do período t;

j = Taxa de desconto (custo de oportunidade) correspondente à remuneração de empreendimento de igual risco.

Entretanto, Monobe (1986, p.139) ressalva que para expressar o Goodwill Sinérgico imputável somente “à sinergia organizacional da empresa”, caberia excluir-se “do seu valor os efeitos de variações conjunturais atípicas, favoráveis ou desfavoráveis, por independenderem da ação da empresa.”

Iudícibus (1994, p. 205), referindo-se ao tipo de Goodwill especificamente caracterizado como o valor atual dos lucros futuros esperados descontados por seus custos de oportunidade, menciona que o mesmo

seria expresso pela diferença entre o lucro projetado para os períodos menos o valor do patrimônio líquido expresso a valores de realização no início de cada período, multiplicado pela taxa de custo de oportunidade (investimento de risco zero); cada diferença sendo dividida pela taxa desejada de retorno (ou custo de capital).

Referido autor expõe tal raciocínio através de equações. Para expressar o lucro em excesso, a fórmula no período “ $i$ ” é dada por:

$$\text{Lucro em excesso (valor atual)} = \frac{L_i - (r \text{ PLo})}{(1 + j)^i} \quad (6)$$

Onde:

PLo = patrimônio líquido a valores de realização (tangíveis e intangíveis identificáveis), avaliados no momento zero;

$r$  = taxa de retorno de um investimento de risco zero; a taxa de custo de oportunidade, aplicável a um  $\text{PL}_i$  por apresentar o recebimento de  $\text{PL}_i$  um risco nulo (está avaliado a valor de realização);

$L_i$  = lucro projetado para o período  $i$ ;

$j$  = taxa desejada de retorno, que deve ser superior à taxa  $r$ , pois o lucro  $L_i$  é gerado por elementos tangíveis e intangíveis; o risco é maior, logo deve-se adicionar a  $r$  um prêmio pelo risco.

Como tal fórmula é válida para todos os períodos, a equação geral para o Goodwill em seu valor atual seria dado por:

$$G = \frac{L_1 - r \text{ PLo}}{1 + j} + \frac{L_2 - r \text{ PL}_1}{(1 + j)^2} + \dots + \frac{L_n - r \text{ PL}_{n-1}}{(1 + j)^n} \quad (7)$$

Com isso, o valor atual geral para o “empreendimento” seria dado por:

$$VAE = PLo + G \quad (8)$$

Ainda, se o horizonte for indefinido e se for possível projetar um lucro médio constante anual “L” e um patrimônio líquido genérico (PL), teria-se:

$$G = \frac{L - PLr}{j} \quad (9)$$

Depreende-se de tal equação que o valor do empreendimento seria, então:

$$VAE = PLo + G \quad (10)$$

Conforme Iudícibus (1994, p.207), a mensuração do Goodwill esbarra em problemas difíceis de serem contornados, como a estimativa do lucro futuro esperado, a taxa de juros a ser utilizada para trazer a valor presente os resultados projetados, bem como o período de abrangência da estimativa (tempo envolvido). Mesmo admitindo tais limitações, considera que “o método da capitalização de lucro que racionaliza esta particular ‘visualização’ do que venha a ser Goodwill apresenta um arcabouço conceitual que nos permite delimitar ou sistematizar algo que, necessariamente, deve ser subjetivo [...]”

Em relação ao Goodwill, Hendriksen e Breda (1999) comentam sobre sua importância crescente para grande parte das empresas e alertam a respeito da complexidade que envolve seu registro contábil, principalmente pelas dificuldades de identificação e individualização que lhe é peculiar. Quanto à avaliação do Goodwill, esses autores relatam que há três abordagens principais: (i) avaliação de atitudes favoráveis à empresa; (ii) a expectativa de resultados futuros superiores aos que seriam obtidos sem considerar o Goodwill, e (iii) uma forma de sintetizar a discrepância verificada quando se compara o preço dos ativos líquidos da empresa individualmente e o montante atribuído pelo mercado para a empresa como um todo. No caso do primeiro enfoque, Hendriksen e Breda (1999, p. 392) enfatizam que:

acredita-se freqüentemente que o Goodwill resulta de relações negociais vantajosas, boas relações com funcionários e atitudes favoráveis de clientes. Essas atitudes podem ser devidas à localização vantajosa, nome e reputação excelentes, privilégios monopolísticos, boa gestão e outros fatores. Quando o preço de compra de uma empresa em funcionamento supera a soma dos valores de todos os ativos

individuais, exceto Goodwill, supõe-se que a diferença represente o pagamento por esses atributos intangíveis específicos gerados pelos proprietários anteriores. Esse enfoque pressupõe que tais atributos possam ser enumerados e a seguir avaliados independentemente dos Ativos tangíveis da empresa.

O segundo enfoque à mensuração de Goodwill relacionado por Hendriksen e Breda (1999, p.392), que é o encontrado mais comumente na literatura contábil, assume que o Goodwill consegue evidenciar o valor atual da expectativa de lucros futuros que sejam superiores ao que seria considerado normal. Porém, “o valor da empresa em sua totalidade, para investidores individuais, só pode ser determinado subjetivamente, por esses investidores, porque depende de suas expectativas quanto a fluxos futuros de caixa, custos de oportunidade e atitudes pessoais em relação ao risco”.

No terceiro enfoque o Goodwill é considerado como uma conta geral de avaliação. Hendriksen e Breda (1999, p. 393) afirmam que John Canning

foi um primeiros autores a questionar se o Goodwill é de fato um Ativo, no sentido usual. Ele preferia ver o Goodwill como uma simples conta de fechamento – o que ele chamava de conta geral de avaliação. Todos os ativos possuem valor para a empresa por causa de sua contribuição esperada às séries futuras de lucros e fluxos de caixa da empresa. Portanto, o valor da empresa deve ser associado a todos os Ativos que produzem essas séries de fluxos de caixa. Se aumentarem as expectativas quanto a fluxos de caixa (por exemplo, após um pagamento adicional por habilidades superiores de gestão), todos os Ativos que contribuírem para esse aumento passarão a valer mais do que antes. As contas a receber podem ser avaliadas em termos dos recebimentos esperados descontados; os estoques podem ser avaliados em termos de valor realizável líquido; outros Ativos, tais como terrenos, instalações e equipamentos, e patentes, também podem ser avaliados a seus valores realizáveis líquidos. Qualquer valor que persista sem ser alocado é registrado como Goodwill. Quanto mais Ativos forem identificados, menor será o resíduo de Goodwill. No limite, o Goodwill desaparecerá sendo substituído por Ativos tangíveis e intangíveis identificados. O Goodwill, de acordo com esse ponto de vista, é simplesmente o valor da empresa que somos incapazes de associar a Ativos específicos. Em si mesmo, não tem significado. Em outras palavras, o Goodwill não é associado a nenhum atributo específico independente de Ativos tangíveis; não mede a capacidade de geração de lucros superiores - é simplesmente uma conta de fechamento.

No que se refere à mensuração ou avaliação do Goodwill, existem proposições de que se avalie mediante aplicação de um fator multiplicativo ao resultado obtido pela empresa que exceda o lucro tido como “normal”. Neste caso, a dificuldade reside na definição do que seja um resultado superior ao esperado e no estabelecimento do índice multiplicativo a empregar. Talvez sua aplicação seja aceitável em empresas de pequeno porte de determinados segmentos, pois a vivência ou o conhecimento dos empresários que atuam em empresas desse porte pode fundamentar a fixação de fatores multiplicativos e definição do lucro considerado

“normal”. Segundo Monobe (1986, p.66), citando Dicksee, nesta forma de avaliação do Goodwill a equação é representada por:

$$G = (LL - RA - i \times AT) \times F \quad (11)$$

Onde:

G = valor do Goodwill

LL = lucro líquido

RA = remuneração da administração

I = taxa de juros aplicável ao capital imobilizado em Ativos tangíveis

AT = valor total dos Ativos tangíveis

F = fator multiplicativo para obtenção do Goodwill

Por sua vez, Edwards e Bell (1961) defendem a avaliação do Goodwill sob duas concepções: o “Goodwill objetivo” e o “Goodwill subjetivo”. Aduzem que o Goodwill objetivo é encontrado pela diferença entre o valor total da empresa pago pelo mercado e a soma dos valores, neste mesmo mercado, de todos os ativos que compõem o inventário da empresa. Tocantemente ao Goodwill subjetivo, o mesmo se configura pela diferença entre os benefícios futuros que se espera conseguir dos Ativos e a soma dos valores de mercado desses Ativos. Sob tal prisma, o valor de mercado dos Ativos considerados individualmente constituiria a base apropriada para se avaliar o Goodwill. Assim, as duas diferenças possíveis em relação a esse valor, ao se considerar o valor de mercado global da empresa e o valor para ela mesma, significariam duas possibilidades de valores para o mesmo Goodwill. Apresentam, para tanto, as equações a seguir transcritas:

$$GO = VME - \sum VMAi \quad (12)$$

Onde:

GO = Goodwill objetivo

VME = valor de mercado da empresa como um todo

VMAi = valor de mercado do Ativo “A”

E, por outro lado,

$$GS = VSE - \sum VMAi \quad (13)$$

Onde:

GS = Goodwill subjetivo;

VSE = valor subjetivo da empresa como um todo (o valor esperado dos benefícios futuros de todos os seus ativos) e

VMAi = valor de mercado do ativo “A”

Por esta concepção, atribui-se importância maior ao valor da empresa e ao valor de seus ativos (considerados de forma individual), por considerar-se que os lucros esperados sejam provenientes de tais ativos.

De semelhança nas últimas abordagens de avaliação enfocadas, percebe-se o entendimento de que o Goodwill seja um valor residual. Na equação proposta por Dicksee, o Goodwill seria oriundo da diferença entre o lucro auferido e o resultado “normal”. No caso de Edwards e Bell, o Goodwill provém da diferença entre o valor de mercado total da empresa e o valor atribuível a seus ativos individualmente.

Em virtude das características relacionadas ao Goodwill e as múltiplas possibilidades de avaliação, sua relação com a Contabilidade possui aspectos interessantes que são abordados na próxima seção.

#### 2.4.4 A Contabilidade e o Goodwill

Apenas se conseguir captar os diversos elementos que o mercado considera quando atribui valor a uma empresa, segundo Paiva (2000, p.11), é que a Contabilidade estará ofertando demonstrações financeiras mais inteligíveis e “diminuindo, dessa forma, a distância abismal entre essas duas formas diferentes de se avaliar o valor e o desempenho de uma empresa.”

Mesmo que os conceitos de Goodwill e de Ativo não sejam conflitantes, a Contabilidade tem encontrado dificuldades para reconhecer o potencial de resultados econômicos (característico do Goodwill). A contabilização somente tem sido efetuada por ocasião da compra de uma empresa por um valor que supere a soma dos ativos adquiridos, se computados de forma individual. Este procedimento fundamenta-se, provavelmente, em Princípios Contábeis como o do Custo como Base de Valor e o do Conservadorismo. Porém,



tal forma de agir pode prejudicar a tomada de decisões do usuário das demonstrações contábeis, notadamente quando envolve fatores relacionados ao Goodwill.

Iudícibus (1994, p.207) menciona que já que as “empresas não acumulam em suas contas o valor estimado do Goodwill quando criado e mantido pela própria entidade, fica difícil para o analista externo antecipar a tendência futura de duas empresas, do mesmo setor, com resultados equivalentes.”

Monobe (1986, p.104) salienta que uma das principais críticas que o Balanço Patrimonial recebe é que nem todos os ativos que geram benefícios econômicos à empresa estão nele representados. Por isso é que existem defensores da contabilização do Goodwill não adquirido, que abrangeria os ativos de difícil identificação e mensuração individualizada. Neste sentido, argumenta que “a não realização deste tratamento contábil faz com que Ativos importantes continuem ocultos, diminuindo o valor dos balanços como fonte de informação para os usuários externos.”

Para Oliveira Neto (2000, p.3), a existência do Goodwill Subjetivo constitui “a prova cabal que certos valores ocultos da empresa são significativamente importantes para não serem evidenciados, apesar de serem desprovidos de objetividade”.

Na situação vigente, pode-se argumentar que a Contabilidade possibilita um prejuízo à comparabilidade das peças contábeis entre empresas, já que companhias que atuam no mesmo segmento, com ativos semelhantes, podem ter diferentes valores registrados nas demonstrações, caso uma delas tenha adquirido seu Goodwill em transação do tipo fusão ou incorporação, e a outra o tenha formado ao longo dos anos.

Monobe (1986, p.106-107) elenca como justificativas para o não reconhecimento do Goodwill não adquirido basicamente três pontos: “a necessidade de atender a convenção do Conservadorismo, a ausência de base para determinar o valor do Goodwill não adquirido e o fato da Contabilidade ser baseada no Custo.”

Contudo, Oliveira (1999, p.128) lembra que a “consideração dos Ativos Intangíveis como elementos que contribuem para a riqueza da empresa, levanta algumas questões, como por exemplo: como se dá a exaustão, amortização ou depreciação desses fatores?” Se considerada a celeridade dos avanços tecnológicos na atualidade do ambiente competitivo, perceber-se-á uma vida útil bastante reduzida para determinadas tecnologias. Em decorrência disso, a vida econômica dos Ativos Intangíveis é outro ponto que merece atenção dos pesquisadores.

Mesmo com todas as dificuldades já mencionadas, algumas situações relacionadas com o Goodwill já possuem procedimentos consagrados ou propostos em termos do tratamento contábil que lhes cabe.

Relativamente ao **Goodwill Adquirido**, Martins (1972, p. 64) ressalta que na prática, a Contabilidade somente tem reconhecido o Goodwill quando uma entidade adquire parte ou a totalidade de uma outra, relacionando as três principais situações em que isso ocorre:

- a) na aquisição, por uma pessoa física, de cota de participação em empresa por valor superior ao que seria pago, pelo mesmo quinhão, se considerado apenas o valor contabilizado;
- b) na compra, por uma pessoa jurídica, de uma empresa pela qual se desembolsa montante maior do que seria necessário para adquirir os mesmos ativos individualmente;
- c) na compra de uma empresa por outra, quando se paga um valor superior ao que deveria ser pago se considerado apenas o Patrimônio Líquido da entidade negociada.

Tal autor comenta ainda, que no caso do exemplo “a” existe um Goodwill que é reconhecido apenas na Contabilidade da pessoa adquirente e é, portanto, pessoal. Os outros dois são mais caracteristicamente admitidos pela Contabilidade, na escrituração da entidade que fez a aquisição.

O Goodwill é reconhecido contabilmente, segundo Monobe (1986, p.115), quando há uma transação de compra (*purchase accounting*) de uma empresa em que o pagamento ocorre em espécie, títulos de crédito ou outros meios. Neste caso, faz-se a contabilização dos ativos comprados pelo valor que lhes é imputado individualmente. Quanto ao Goodwill, este é contabilizado pelo valor adicional desembolsado em relação ao somatório dos demais ativos comprados. Por este método, segundo Monobe, “faz-se clara distinção entre os períodos financeiros da adquirente e da adquirida, sendo o exercício social da adquirida fechado na data da transação.”

Desta forma, somente quando houver excesso do valor pago sobre o valor dos Ativos individuais é que a existência do Goodwill como um Ativo será reconhecida contabilmente.

A segunda forma mencionada por Monobe (1986) é quando há uma transação caracterizada como fusão de interesses (*pooling of interests*). Para Monobe (1986, p.116), “caracteriza-se o ‘pooling’ quando ocorre uma transação com troca de ações votantes de uma empresa e acionistas de outra entidade, resultando em uma nova entidade”. Nesta situação, o tratamento contábil enseja que sejam mantidos os valores dos Ativos na Contabilidade da

nova empresa resultante da fusão pelo igual valor contabilizado anteriormente à combinação. Uma justificativa para tal reside na natureza da transação, em que a manutenção da situação operacional é fortemente evidenciada, pois restringe a fusão meramente à associação dos interesses dos acionistas.

Em relação ao Goodwill adquirido, Iudícibus (1994, p.213) registra que o mesmo “não deixa de ser aquele ‘algo a mais’ pago sobre o valor de mercado do Patrimônio Líquido das entidades adquiridas a refletir uma expectativa (subjativa) de lucros futuros em excesso de seus custos de oportunidade.” Por outro lado, ao registrá-lo contabilmente, ter-se-ia o problema adicional de monitorar se a empresa que o contabilizou conseguiu aumentar o valor respectivo, ou se este reduziu-se, por “n” fatores possíveis.

Segundo Hendriksen e Breda (1999, p.391), quando uma empresa é comprada, nos EUA adota-se um procedimento que permite distribuir o valor pago pelo comprador às suas contas: “consiste em alocar o máximo possível do preço de compra a Ativos específicos, indicando o resíduo como Goodwill. O Goodwill é reconhecido, portanto, por diferença.”

No Brasil, o Goodwill é incluído na definição de ágio na aquisição de investimentos e o tratamento contábil é o de reconhecê-lo e amortizá-lo. Porém, não há estabelecimento formal de prazos para a amortização do ágio oriundo da compra de uma empresa. A instrução CVM (Comissão de Valores Mobiliários) no.1 de 27.04.78 (§ XX), ordena que a “contabilização do custo de aquisição de investimento em coligada ou controlada deverá ser desdobrada em equivalência patrimonial e ágio ou deságio computado na aquisição.” Adiante (§ XXI), apresenta os fatores econômicos que podem determinar a existência de tal ágio ou deságio: (a) diferença entre o valor de mercado e o valor contábil dos Ativos da coligada ou controlada; (b) diferença da expectativa de rentabilidade baseada em projeção de resultados futuros; e (c) fundo de comércio, intangíveis ou outras razões econômicas.

Constata-se, no tratamento oferecido pela norma da CVM, uma tentativa de ajustar a avaliação contábil dos Ativos para um valor semelhante ao econômico (itens “a” e “b”). Somente a terceira possibilidade (item “c”) pressupõe a formação de ágio como uma caracterização de um preço superior pago, definição mais assemelhada à compreensão que a Contabilidade tem acerca do Goodwill. Entretanto, há uma ressalva quanto ao uso jurídico da expressão “fundo de comércio” com o significado de meios necessários ao funcionamento da empresa, talvez mais abrangente que Goodwill.

Em relação ao **Goodwill Não Adquirido**, Monobe (1986, p.107) alerta que a mistura do ‘Goodwill adquirido’ com o ‘Goodwill não adquirido’ é algo inevitável, principalmente pela não contabilização deste último. Esse autor pugna que, por terem características distintas, os procedimentos contábeis podem ser diferenciados e que “uma solução possível para a contrapartida do reconhecimento do Goodwill não adquirido seria a criação, no Patrimônio Líquido, de conta similar à Reserva de Reavaliação (exemplo: Reserva Especial – Goodwill não Adquirido).” Ou seja, por esta proposição, o registro do Goodwill não adquirido considera os resultados futuros projetados para a entidade, tendo em vista que os mesmos são fundamentalmente prospectivos e, em função disso, não têm recebido o devido tratamento pela contabilidade.

Há também o caso oposto ao Goodwill, ou seja, um **Goodwill negativo ou “Badwill”**. Hendriksen e Breda (1999, p.393) comentam que

qualquer que seja a definição de Goodwill, é difícil imaginar que tenha valor negativo. Pois, se a empresa valesse em conjunto menos do que seus Ativos separadamente, os proprietários anteriores certamente os teriam vendido separadamente, não em conjunto. Contudo, segundo os autores referidos (p.393), a Comissão de Padrões Contábeis da Grã-Bretanha “sugere que o Goodwill negativo resulta de uma compra vantajosa em consequência de venda forçada, de habilidades de negociação ou imperfeições de mercado, ou desvantagens que fazem parte do negócio, mas não são atribuíveis a qualquer Ativo ou classe de Ativos em particular, como uma equipe de funcionários extremamente desmotivada ou percepções desfavoráveis por parte da clientela. A implicação é a de que os mesmos Ativos identificáveis, em uma localização favorável, produziram mais benefícios para o comprador. A conclusão é a de que o Goodwill negativo é simplesmente o reverso da medalha do Goodwill positivo. O valor dos Ativos identificáveis não deve ser reduzido porque esse é seu valor justo. O Goodwill negativo é um Ativo Intangível que poderia ser denominado ‘Localização Desfavorável’.

Conforme Monobe (1986), a ocorrência de um valor negativo, nos casos em que o valor atual dos lucros futuros da empresa fosse menor que o valor econômico dos seus Ativos, o que denomina de “Badwill” ou Goodwill Negativo, é plenamente possível. Aventa a possibilidade de que, neste caso, os potenciais interessados em comprar tal empresa teriam uma expectativa de eliminar, mediante práticas gerenciais oportunas, os pontos que levaram à situação indesejável.

Contudo, Iudícibus (1994, p.214) registra que “é possível que o Goodwill negativo seja mais consequência de diferenças de avaliação do que de fatores “puros” de Goodwill, embora esta última hipótese não seja impossível.”

Quanto à **Amortização do Goodwill**, existem divergências sobre a maneira ideal de amortizar o Goodwill adquirido por meio de uma transação de compra de uma empresa. Iudícibus (1994) assevera existirem alguns defensores da amortização do Goodwill ao longo

de determinado período, enquanto que outros defendem a sua manutenção pelo valor original registrado.

Martins (1972, p.65) diz ser plenamente aceitável “se proceder à amortização se o valor do Goodwill adquirido decresce com o passar do tempo. Mas se não existe evidência de que isso acontece, nenhuma quota seria diminuída do Ativo a esse título.” Além disso, considera admissível a amortização para representar a redução das expectativas de lucros futuros.

Para Monobe (1986), se registrado contabilmente e constatando-se, nos anos seguintes, que o Goodwill permaneceu constante ou aumentou, os autores mais conservadores sugerem a amortização do Goodwill adquirido.

Hendriksen e Breda (1999, p.394) assinalam que, nos casos em que os intangíveis são adquiridos, estes podem ser amortizados, à semelhança dos ativos imobilizados tradicionais. Para tanto, após “determinado o valor inicial a ser amortizado, os principais fatores a serem estimados são: (1) a vida útil do Ativo e (2) o ritmo de alocação aos vários períodos da vida útil do Ativo.”

Referindo-se à amortização de Ativos Intangíveis, Oliveira (1999, p.132) comenta que se houver uma vida útil definida, a amortização deve observar referido prazo. Porém, “tratando-se de um Ativo Intangível sem vida definida, como por exemplo imagem, marcas comerciais, custos de organização, Goodwill, uma estimativa de sua vida econômica deve ser feita, para que se possa amortizá-lo.”

Schmidt e Santos (2002, p. 50), referindo-se ao posicionamento do FASB quanto à amortização do Goodwill, registram que

as normas americanas foram alteradas, em junho de 2001, com a emissão de dois pronunciamentos do FASB, o pronunciamento FAS 141, “Business Combination”, que substituiu o APB 16 e o pronunciamento FAS 38, e o pronunciamento FAS 142, “Intangibles Assets and Goodwill”, que substituiu a opinião APB 17. Esses pronunciamentos eliminaram a amortização do goodwill e criaram um teste anual de *impairment* para o mesmo. Assim, nas normas contábeis americanas o goodwill não é mais amortizado.

Por terem definições e características que em alguns pontos se confundem, a relação existente entre o Goodwill e o Capital Intelectual não é muito clara. Algumas peculiaridades relativas a ambos têm gerado interpretações dúbias a respeito destes conceitos e ocasionado alguns equívocos como dizer que o Capital Intelectual é algo novo e superior ao Goodwill em termos conceituais.

Com o objetivo de dirimir o confuso relacionamento dos conceitos de Goodwill e Capital Intelectual, a seção seguinte discorre a respeito, evidenciando os seus principais aspectos.

#### 2.4.5 Considerações Acerca da Relação Goodwill X Capital Intelectual

Alguns autores apregoam que a justificativa para a diferença entre o valor patrimonial das ações e seu valor de mercado seja o fator que recebeu a denominação de Capital Intelectual. Talvez esta seja uma forma muito simplista de justificar este fato, principalmente no que concerne à função das Demonstrações Contábeis, especificamente do Balanço Patrimonial, principalmente porque o chamado Capital Intelectual não é o único responsável por tal discrepância. Ainda, o interesse em entender a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o seu valor contábil sempre existiu e o que se modificou foi a forma de entender esse diferencial, que anteriormente era atribuído a fatores inteiramente subjetivos (englobados sob a denominação Goodwill) e que, portanto, jamais poderiam ser medidos empiricamente.

Pela comparação entre os fatores que geram o Goodwill e os fatores que determinam a existência do Capital Intelectual, constata-se que ambos têm muito em comum. Porém, mesmo sendo conceitos que em alguns pontos se confundem, o Goodwill apresenta-se como um conceito mais abrangente do que o do Capital Intelectual.

Catlet e Olson (apud MARTINS, 1972, p.75), atribuem a responsabilidade pelo aparecimento do Goodwill a fatores como:

administração superior; organização ou gerência de vendas proeminente; fraqueza na administração do competidor; propaganda eficaz; processos secretos de fabricação; boas relações com os empregados; crédito proeminente como resultado de uma sólida reputação; excelente treinamento para os empregados; alta posição perante a comunidade conseguida através de ações filantrópicas e participação em atividades cívicas por parte dos administradores da empresa; desenvolvimento desfavorável nas operações do competidor; associações favoráveis com outra empresa; localização estratégica; descoberta de talentos ou recursos; condições favoráveis com relação aos impostos e legislação favorável.

Ressalva, porém, que esta lista não abrange todos os fatores ou condições que contribuem para que o Goodwill exista, em função da própria natureza do mesmo.

Em relação aos fatores que geram o Capital Intelectual, Antunes (2000, p.86-87) enumera:

conhecimento, por parte do funcionário, do que representa o seu trabalho para o objetivo global da companhia; funcionário tratado como um ativo raro; esforço da administração para alocar a pessoa certa na função certa, considerando suas habilidades; existência de oportunidade para desenvolvimento profissional e pessoal; avaliação do retorno sobre o investimento realizado em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); identificação do *know-how* gerado pela P&D; identificação dos clientes recorrentes; existência de uma estratégia proativa para tratar a propriedade intelectual; mensuração do valor da marca; avaliação do retorno sobre o investimento realizado em canais de distribuição; sinergia entre os programas de treinamento e os objetivos corporativos; existência de uma infra-estrutura para ajudar os funcionários a desempenhar um bom trabalho; valorização das opiniões dos funcionários sobre os aspectos de trabalho; participação dos funcionários na elaboração dos objetivos traçados; encorajamento dos funcionários para inovar e valorização da cultura organizacional.

Edvinsson e Malone (1997, p.11) “consideram que o Capital Intelectual pode apresentar-se como uma nova teoria, mas que ele esteve sempre presente na forma de bom senso [considerado um dos elementos do Goodwill].”

Para Brooking (1996, p.12), o Capital Intelectual começou quando o primeiro vendedor “estabeleceu um bom relacionamento com o seu cliente, o que foi denominado Goodwill.”

Tomadas em conjunto, as afirmações dos autores sugerem que o Capital Intelectual iniciou-se a partir do Goodwill, quando de seu conceito inicial e limitado, sugerindo ainda, uma precipitada aglutinação dos dois conceitos. Isto pode ser confirmado comparando as classificações de ambos e os fatores responsáveis por suas formações. Entretanto, Edvinsson e Malone (1998, p.3) mencionam que a afirmação de H. Thomas Johnson considerando que o Capital Intelectual encontra-se escondido no interior do “mais misterioso lançamento contábil, aquele referente ao Goodwill”, transmite uma noção de complementaridade.

Quanto à questão de identificação de tais elementos, esta apresenta-se de forma muito mais complexa do que pode parecer à primeira vista, conforme a literatura. Monobe (1986, p.55), ao se referir à problemática da identificação do Goodwill, assume que “um dos problemas subsistentes continua sendo a linha divisória entre o valor atribuível ao Goodwill e aqueles atribuíveis a outros intangíveis, o que acarreta especialmente dificuldade na sua mensuração.”

Martins e Antunes (2002, p.52) aduzem, então, que o modelo desenvolvido para mensuração do Capital Intelectual

pode ser entendido como uma tentativa de identificar e mensurar alguns dos fatores (Ativos Intangíveis) que contribuem para a geração de lucros futuros, minimizando a quantidade de intangíveis não identificados e, conseqüentemente, o valor do Goodwill. Conclui-se, portanto, que os idealizadores do modelo desenvolvido para mensurar o Capital Intelectual estão resolvendo parte dos componentes subjetivos do Goodwill e não o problema do Goodwill na sua totalidade, ou melhor: ‘explicando a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado’, como se referem, muito embora de uma forma ainda subjetiva. Por outro lado, mesmo supondo que consigam identificar e mensurar objetivamente cada elemento que compõe o Capital Intelectual (ou seja, todos os elementos que estão classificados e agrupados como Capital Intelectual) o Goodwill continuaria existindo, segundo o conceito do Goodwill Sinérgico.

Neste sentido, Lopo et al (2001, p.266) destacam que o “Capital Intelectual consubstancia-se numa parcela do Goodwill da maioria das empresas”. Afirmam, ainda, que não é verdadeiro que o conceito de Capital Intelectual “seja algo novo e inédito, não integrante do secular conceito de Goodwill.”

Os dois conceitos, Goodwill e Capital Intelectual, são partes do mesmo fenômeno tendo em vista que os fatores que identificam a existência de um valor a mais numa organização (considerados por alguns autores como Capital Intelectual) já faziam parte do conceito de Goodwill, conforme evidencia-se pelas classificações mencionadas de Goodwill datadas da primeira metade do século XX e anteriores, podendo ser justificada a inclusão de novos elementos pela evolução natural da sociedade. Desta forma, o Goodwill apresenta-se como um conceito mais abrangente do que o do Capital Intelectual.

#### 2.4.6 Considerações Finais

A história do desenvolvimento do conhecimento contábil, especificamente a bibliografia existente sobre o Goodwill e os aspectos elencados neste, demonstram que a percepção da importância e a preocupação em identificar os elementos intangíveis que interagem no sistema empresa e que, conseqüentemente, agregam valor a médio e longo prazos, não são recentes.

Conforme Andrade (1997, p.6), a mensuração dos ativos intangíveis tem grande parcela de subjetividade ou inexatidão, mas diversos elementos que figuram nas demonstrações financeiras podem ser assim também considerados. “O critério do custo como base de valor é, sem dúvida objetivo, prudente e conservador. Entretanto, estaremos



abandonando a objetividade, a prudência e o conservadorismo apenas por atribuir valor ao intangível? Certamente, não.”

Quanto a isso, Kaplan (1986) frisa que, mesmo que os intangíveis sejam difíceis de mensurar, não se deve deixar de atribuir-lhes valor quando se analisa um investimento qualquer.

Embora sejam aceitáveis os argumentos sobre a dificuldade para efetivação de uma avaliação do Goodwill, não se pode permitir que tal dificuldade funcione como obstáculo ao avanço da ciência e da profissão contábil, abandonando os esforços para sua identificação e reportagem aos usuários interessados.

Ao mesmo tempo em que se julga que a Contabilidade não pode se manter alheia aos acontecimentos externos ao ambiente empresarial, defende-se que ela não pode sofregamente se entregar a novos temas que suscitam polêmicas, prevêm revoluções e modelos que prometem ser a panacéia para as questões concernentes à sua área de estudo. Mas, sim, deseja-se que por meio da averiguação e de análises criteriosas, e utilizando-se do método científico de pesquisa, levante questões, responda a elas e, dessa forma, continue se fazendo ciência.

O ideal seria a criação de regras para a definição e registro do intangível, de forma que possibilite a apresentação do patrimônio de maneira mais exata ou adequada possível, propiciando comparações e embasando decisões gerenciais pertinentes.

O capítulo seguinte abrange as ferramentas que são empregadas para construir a metodologia proposta neste estudo para identificação de potenciais geradores de Ativos Intangíveis.

## **CAPÍTULO III**

### **IDENTIFICAÇÃO DE INTANGÍVEIS SOB MÚLTIPLAS PERSPECTIVAS**

Neste capítulo apresentam-se as técnicas, metodologias e outras ferramentas que são utilizadas na resolução do problema enfocado na pesquisa. Para tanto, discorre-se inicialmente sobre a utilização de medidas não-financeiras na Contabilidade e a relação da Contabilidade com as informações subjetivas. Em seguida, discute-se a respeito do *Balanced Scorecard* e do *Scoreboard*, apresentando suas peculiaridades e mostrando que ambos utilizam várias perspectivas nas suas metodologias. Por último, enfatiza-se a necessidade de um modelo que utilize diversas perspectivas para identificar os fatores potencialmente geradores de intangíveis.

#### **3.1 A Utilização de Informações Não-Financeiras ou Subjetivas na Contabilidade Gerencial**

Em ambientes altamente competitivos, a utilização exclusiva de medidas financeiras pode ser inadequada para direcionar a empresa em uma trajetória ideal, não fornecendo orientações apropriadas para as ações que devem ser realizadas. Kaplan e Norton (2000) ressaltam que o hábito de fundamentar decisões gerenciais exclusivamente em indicadores financeiros pode levar os administradores a desprezar alternativas que, a longo prazo, se tornariam as mais interessantes. Criticam os indicadores financeiros principalmente porque estes apenas reportam o ocorrido, quando o mais importante é o futuro da empresa.

Na mesma direção, Rodrigues (2000) assevera que os indicadores financeiros têm forçado que as atenções dos gestores priorizem o curto prazo, mesmo que isso afete a

capacidade da empresa em gerar valor a longo prazo. Segundo tal autor, isso se verifica, em especial, nos Ativos Intangíveis: ao reduzir gastos para produzir resultados positivos com maior rapidez, os administradores podem prejudicar áreas ou investimentos que somente proporcionam retornos a longo prazo (como P&D, capacitação de funcionários, prospecção de novos clientes etc). Ou seja, para que a contabilidade evidencie um aumento de lucros, restringe-se a capacidade de geração de lucros a longo prazo.

Johnson e Kaplan (1993, p.222) consideram ser mais relevante calcular e informar uma variedade de indicadores não-financeiros do que tentar apurar lucros periódicos. Mencionam que “os indicadores devem se basear na estratégia da companhia e incluir parâmetros chave de sucesso na fabricação, comercialização e P&D.” Exemplificam tal raciocínio dizendo que uma companhia que prioriza a qualidade “poderia apurar indicadores internos de falhas - refugos, reparos, índice de peças defeituosas por milhão, paralisações não-programadas de máquinas - e também externos - queixas dos clientes, despesas de garantia e pedidos de manutenção”. Já as empresas que objetivam competir a através de custos mais baixos podem adotar indicadores de produtividade que expressem a sua capacidade de produzir mais com menos recursos.

A informação gerencial contábil tem sido tradicionalmente financeira, isto é, tem sido especificada em moedas. Porém, conforme Atkinson et al (2000, p.36), nos últimos tempos passou a abranger “informações operacionais ou físicas (não-financeiras), tais como qualidade e tempo de processamento, tanto quanto informações mais subjetivas como mensurar o nível de satisfação dos clientes, capacitação dos funcionários e desempenho dos novos produtos.”

Neste sentido, Warren et al (2001) comentam que já é consenso para muitos administradores que as medidas não-financeiras podem complementar os parâmetros meramente financeiros, no sentido de que podem agregar qualidades à informação gerencial. Tais autores mencionam como informações não monetárias importantes o prazo de entrega, o tempo gasto em *setup's*, as quantidades fabricadas sem falhas, a produtividade horária etc.

Convém ressaltar, que o emprego da medição financeira e não-financeira de desempenho contribui para que sejam considerados os vários, e às vezes conflitantes, objetivos de desempenho. A esse respeito, Warren et al (2001) citam os casos das companhias aéreas americanas que “utilizam uma variedade de medidas não-financeiras, como cumprimento de prazos, perda de bagagem e reclamações de clientes. Essas medidas não-financeiras são utilizadas para equilibrar satisfação do cliente e redução de custo.”

Borgert (1999) salienta que os estudiosos que defendem o emprego de indicadores não-financeiros, principalmente os relacionados com os processos empresariais, centram seus argumentos no fato de que a Contabilidade não atende as necessidades dos decisores quando a decisão ultrapassa o campo financeiro.

Rodrigues (2000) afirma que a atenção cada vez maior por indicadores que não sejam apenas de cunho financeiros ocorre, também, porque os investidores têm adotado critérios mais rigorosos quando avaliam as possibilidades de um determinado negócio. Com isso, passam a valorizar os métodos de trabalho usados na empresa, os canais de distribuição operados, a fatia detida de mercado, a cultura organizacional vigente, a qualificação do quadro de pessoal, dentre outros fatores subjetivos.

A respeito disso, Ostrenga et al (1993, p.22) ressaltam que, em determinadas ocasiões, as informações que atualmente são ofertadas pela Contabilidade não têm conseguido contribuir com os gestores na melhoria das operações fabris. Atribuem isso à dificuldade encontrada pela Contabilidade em espelhar adequadamente o ambiente produtivo. Desta forma, segundo esses autores, as informações “fornecidas pelos atuais sistemas de contabilidade gerencial, são, na melhor das hipóteses, incompletas.”

Tal deficiência se torna mais evidente no caso dos Ativos Intangíveis. Neste sentido, Sveiby (1998, p.186) diz que é

tentadora a intenção de criar-se um sistema de avaliação equivalente à Contabilidade da partida dobrada, tendo o dinheiro como denominador comum. É uma estrutura consagrada com definições e padrões e, por isso, representativa do consenso geral. Mas essa é exatamente a razão pela qual deve ser eliminada. Se avaliarmos o novo com as ferramentas do antigo, não teremos como perceber o novo. Qualquer sistema de avaliação é limitado pelo princípio da incerteza de Heisenberg, segundo o qual é impossível medir simultaneamente a velocidade e a posição das partículas. O físico Niels Bohr (de quem Einstein discordava) afirmou que isso significa que o observador está sempre envolvido na avaliação e que o mundo físico não possui atributos bem definidos.

No que tange à forma de abordagem do processo de decisão no contexto empresarial, Borgert (1999, p.74) defende que “verifica-se uma crescente orientação para a utilização de instrumentos analíticos baseados numa perspectiva multidimensional”, ou seja, também sob enfoques não-financeiros. Justifica tal assertiva, mencionando que tanto em termos de competitividade perante concorrentes, quanto no aspecto contábil, são empregados diversos critérios de avaliação, conforme a situação em foco requeira.

Corroborando, Diehl (1997) considera que em qualquer decisão, em geral se consideram diferentes critérios ou possibilidades de avaliação. Assim, levam-se em conta

diversos fatores, sob mais de um ângulo, buscando considerar diversos atributos correlacionados à decisão.

A ênfase tradicional em utilizar informações financeiras acontece porque a Contabilidade tem se notabilizado por preferir usar critérios objetivos em seus procedimentos em vez de critérios subjetivos, seguindo o preceituado pela Convenção da Objetividade. Tal convenção, segundo Reis e Guerreiro (1999), preceitua que a contabilidade deve basear-se em fatos ocorridos, registrados documentalmente e avaliados de forma impessoal. Ou seja, ao adquirir um veículo, o contador deve registrar contabilmente o valor constante na nota fiscal de compra, na data de ocorrência do fato.

Por outro lado, a subjetividade, em termos contábeis, para Reis e Guerreiro (1999) deixa de ser impessoal pois considera, no registro ou avaliação contábil, o juízo de valor dos indivíduos. Exemplificam tal fato mencionando que se considerada a subjetividade, um ativo comprado deveria ser avaliado em relação à expectativa que o mesmo proporciona ao avaliador de gerar caixa futuramente.

Assim, cabe perguntar: para as finalidades informativas da Contabilidade Gerencial, o emprego de conceitos subjetivos não poderia prevalecer sobre a convenção da objetividade?

Iudícibus (1988, p.9), ao mencionar o desafio que a Contabilidade vem se deparando e ratificando a posição assumida de que a mesma vem se esforçando na direção de que o sistema de informações contábeis possa divulgar as informações realmente relevantes para os tomadores de decisão, cita que

normalmente, o sistema de informação contábil está enfatizado em relação ao passado e não focalizado para o futuro. Para esta última hipótese ocorrer, temos que não ter receio de lidar com o julgamento, com o potencial e com o que é intangível, em lugar do verificável, realizado e tangível.

A controvérsia reside, então, em priorizar conceitos objetivos ou subjetivos. Reis e Guerreiro (1999, p.1) aduzem que, enquanto alguns pesquisadores defendem o uso de conceitos mais subjetivos (priorizando o conceito de valor e não de custo), outros defendem a Teoria Positiva da Contabilidade<sup>8</sup>. Pelo prisma destes últimos “os conceitos contábeis não necessitam expressar aspectos subjetivos, uma vez que números contábeis, à luz da objetividade, representam importante variável do processo decisório do usuário.”

Reis e Guerreiro (1999, p.15) anotam também que alguns críticos do uso de conceitos subjetivos pela contabilidade alegam que com isso caberia ao contador interpretar

---

<sup>8</sup> WATTS, R. L.; ZIMMERMAN, J. L. **Positive accounting theory**. New Jersey: Prentice Hall, 1986.

os cenários, ao invés dos administradores. Enfatizam que “essa crítica não procede, pois, não se pretende, enfatizando a subjetividade, transferir tais papéis para o contador”. Ainda, segundo Reis e Guerreiro (1999, p.16), a subjetividade tem implicações contábeis relevantes, pois “o gestor envolvido com decisões cotidianas da empresa requer informações que o auxiliem na escolha de alternativas otimizadoras.” Com isso, assumem maior relevância as informações subjetivas que possam contribuir para uma decisão mais acertada.

Sveiby (1998, p.186) argumenta que,

se no mundo físico a verdade está nos olhos de quem a vê, quanto mais no mundo dos negócios. Não existe diferença entre as medidas financeiras e as demais. Ambas são incertas; todas dependem do observador. Não existem medidas objetivas. As principais razões pelas quais as medidas financeiras parecem mais objetivas ou “reais” é que elas são encontradas em conceitos implícitos do que é uma empresa e existem há tanto tempo que são regidas por definições e padrões. Depois de selecionadas, as medidas influenciam o que vemos e a maneira como agimos. O problema com a tradução de ações em dinheiro é que poucas pessoas em uma organização lidam diretamente com dinheiro. A maioria trabalha utilizando suas competências no serviço aos clientes. O dinheiro é apenas uma procuração para o esforço humano, e o sistema contábil de quinhentos anos oferece poucas contribuições para os processos vitais de organizações cujos Ativos são, em grande parte, não-financeiros ou intangíveis. Contudo, não existe um sistema abrangente de avaliação de Ativos Intangíveis que utilize o dinheiro como denominador comum e, ao mesmo tempo, seja prático e útil para os gerentes. Dependendo da finalidade da avaliação, não acho também que seja necessário um sistema. Os fluxos de conhecimento e os Ativos Intangíveis são essencialmente não-financeiros.

Borgert (1999) enfatiza que a cúpula gerencial das empresas deve ter suas atenções voltadas tanto para o ambiente interno, quanto para o ambiente externo. Entretanto, se considerado o aspecto contábil vigente, a preocupação é prioritariamente relacionada com indicadores de cunho interno e financeiro. Argumenta que as decisões administrativas, em geral, não são tomadas considerando-se apenas uma fonte de informações: há a necessidade de contemplar critérios objetivos (financeiros) e subjetivos (não-financeiros), no sentido de otimizar os resultados.

Sveiby (1998, p.187) registra que já é comum empresas avaliarem alguns de seus ativos intangíveis, empregando para tal, parâmetros não-financeiros. Exemplifica com o caso da eficiência operacional, mencionando empresas industriais que consideram indicadores como produção horária, de empresas hoteleiras que avaliam o número de leitos ocupados, dentre outros. Alega que a preocupação com os demais Ativos Intangíveis passou a existir (ou a aumentar) nos últimos tempos. Menciona como exemplo do crescimento da relevância de medidas não-financeiras que o nível de satisfação de clientes passou a ser um indicador importante e o *turnover* de funcionários passou a ser um indicativo da satisfação do quadro funcional. Ressalva, entretanto, que “até agora, nenhuma das duas é monitorada com

regularidade pela maioria das entidades. A dificuldade não está em criar medidas para os intangíveis, mas, aparentemente, em interpretar os resultados.”

Kaplan e Norton (2000, p. 111) comentam:

Em geral, os sistemas de mensuração do desempenho são agregações de indicadores isolados, como retorno sobre o capital, satisfação do cliente e índice de defeitos. Cada indicador pode respaldar-se em literatura respeitável, na experiência prática e até mesmo em empresas de consultoria que se concentrem nas propriedades e na mensuração dos fenômenos subjacentes (desempenho financeiro, atendimento às expectativas dos clientes e processo de qualidade). As reuniões sobre os critérios de mensuração esclarecem suas sutilezas e aplicações. Mas, basicamente, os indicadores isolados são limitados em sua capacidade de descrever e gerenciar o processo de criação de valor da organização. Veja o caso de um indicador de recursos humanos, como rotatividade dos empregados. É possível refinar esse indicador por meio da mensuração da rotatividade em várias categorias de empregados e em diferentes graus de importância para a organização. A constatação de que a rotatividade dos empregados num grupo crítico foi de 10% no último período provavelmente será útil para a organização. Estudos de *benchmarking* são capazes de aprimorar ainda mais a percepção, ao comparar os índices de rotatividade com os de outras empresas no mesmo setor de atividade ou localidade geográfica. [...] Mas esse desempenho comparativo para a retenção de empregados-chave ainda não indica nada sobre o valor oriundo da redução da rotatividade nesse grupo. O valor deriva da constatação da correlação entre retenção dos empregados e satisfação e fidelidade dos clientes, além de uma correlação ainda mais avançada entre fidelidade do cliente e aumento da receita. O valor organizacional emana não da melhoria de indicadores específicos sobre um ativo intangível ou um processo interno, mas da conexão das mudanças nesses indicadores às consequências para os clientes e para os resultados financeiros.

Diehl (1999, p.3) menciona que a não basta considerar apenas fatores objetivos quando se avaliam itens intangíveis, tendo em vista que são comuns os casos em que o lado intangível supera em importância o aspecto tangível da questão. “Nestas situações, o uso de métodos que permitam a incorporação de diversos atributos e sua conveniente consideração passa a ser uma necessidade.”

Resta evidente, então, que a utilização de medidas não-financeiras ou de informações subjetivas é necessária no contexto da identificação e possível avaliação dos Ativos Intangíveis. E quando partem para avaliar algo, utilizando também medidas de cunho não-financeiro e informações subjetivas, os gestores deparam-se com a possibilidade de utilização de diversas perspectivas. Alguns modelos já preconizam o uso de várias perspectivas que empregam medidas não-financeiras e subjetivas, como é o caso do *Balanced Scorecard* e do *Scoreboard*, discutidos a seguir.

### 3.2 *Balanced Scorecard*: Gerenciamento Através de Múltiplas Perspectivas

Em função das características do ambiente competitivo moderno, surge a necessidade de ampliarem-se as perspectivas de controle da organização, extrapolando o aspecto meramente financeiro que tem marcado a Contabilidade. Ou seja, um dos grandes desafios da gestão empresarial contemporânea é a consideração de valores não-financeiros na avaliação do desempenho, historicamente baseada em dados financeiros, e que possibilitam, principalmente, percepções de curto prazo do desempenho das organizações. Assim, para apoiar o processo de gestão de empresas inseridas no mercado de competição acirrada, é fundamental que existam processos de medição de desempenho que considerem a perspectiva multidimensional, em decorrência da complexidade inerente.

Rodrigues (2000, p.298) salienta que os métodos de avaliação de desempenho empresarial, apoiados apenas nos indicadores contábeis e financeiros, “estão se tornando obsoletos, pois só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplam os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.” Comenta que recentes estratégias de competição podem apontar para diferentes direções: (i) priorizar o retorno do investimento realizado, (ii) aumentar o número de clientes satisfeitos ou a fidelidade destes, ou ainda, (iii) a melhoria dos processos internos, permitindo um desempenho que satisfaça os clientes e concomitantemente otimize o capital investido.

Neste sentido, Marinho e Selig (2000, p.2) registram que, considerando as mudanças ocorridas ao longo dos anos no contexto empresarial, os métodos existentes de avaliação do desempenho baseados apenas em indicadores contábeis e financeiros gradativamente vêm se tornando insuficientes. Tais autores citam que “Kaplan e Norton acreditavam que a medição de desempenho, somente através dos indicadores financeiros, prejudicava a capacidade da organização de ser flexível e de criar valor econômico para o futuro.” Tendo em mente a busca por uma nova forma de avaliação, Kaplan e Norton reuniram-se com pessoas de várias empresas de diferentes setores e depararam-se com uma empresa que já empregava medidas não-financeiras. Após estudar e discutir tal metodologia, propuseram o *Balanced Scorecard* (BSC), que emprega medidas financeiras e não-financeiras, segregadas em quatro perspectivas.

Conforme Gasparetto e Bornia (2000, p.12) a idéia de utilizar indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros não foi uma inovação do modelo de Kaplan e Norton, tendo em vista que outros modelos já empregavam medidas distintas. A contribuição



efetiva destes pesquisadores foi compilar um modelo de avaliação que abrange quatro perspectivas, evidenciando “as relações de causa e efeito entre os indicadores e uma demonstração de como esses indicadores deveriam ser interligados para que representassem a estratégia da organização.”

Este tópico enfoca o *Balanced Scorecard* (BSC), inicialmente abordando pontos relacionados ao seu histórico, conceituação e objetivos. Em seguida, são apresentadas as características principais, elencam-se aspectos relacionados ao processo de elaboração do BSC e comenta-se acerca da nova abordagem preconizada para o BSC por seus idealizadores. Por último, são apontadas algumas limitações do modelo.

### 3.2.1 Histórico, Conceitos e Objetivos do BSC

Robert S. Kaplan e David P. Norton apresentaram a idéia do *Balanced Scorecard*, basicamente em três artigos. O primeiro artigo a respeito foi “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” publicado na Harvard Business Review na edição de janeiro/fevereiro de 1992. Posteriormente, publicaram o artigo “Putting the Balanced Scorecard to Work” divulgado na Harvard Business Review de setembro/outubro de 1993 e “Using the balanced scorecard as a strategic management system” na edição de janeiro/fevereiro de 1996 do mesmo periódico. Nesses artigos, tais autores propuseram a metodologia de elaboração do *Balanced Scorecard*, que posteriormente foi aprofundada na obra “The Balanced Scorecard”, publicada em setembro de 1996, nos Estados Unidos.<sup>9</sup>

Kaplan e Norton (2000) mencionam que desenvolveram o *Balanced Scorecard* em princípios da década de 90. Por considerarem os Ativos Intangíveis os fatores primordiais para o crescimento da empresa, tentaram desenvolver um modelo que pudesse avaliá-los. Detectaram que os indicadores financeiros que vinham sendo empregados não estavam à altura de representar fatores intangíveis como perícia dos funcionários, os sistemas de informação utilizados, a eficiência dos processos, a capacidade de pesquisar e desenvolver novos produtos, a reputação da empresa, as características da clientela, dentre outros.

Segundo Atkinson et al (2000, p.592), o BSC reflete “a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma

---

<sup>9</sup> Publicado no Brasil, em 1997, sob o título “A estratégia em ação: balanced scorecard”, pela Editora Campus.

base para o aprendizado organizacional.” Tais autores, mencionam que existem três objetivos primários dos sistemas de avaliação de desempenho, que são atendidos pelo *Balanced Scorecard*:

- a) ressaltar as causas e os direcionadores de desempenho que devem ser monitorados pelos administradores, em direção ao atingimento dos objetivos fixados;
- b) proporcionar o entendimento de quais estratégias estão sendo utilizadas para alcançar os objetivos, tanto para funcionários, quanto para terceiros;
- c) permitir, através de indicadores de desempenho, que os envolvidos compreendam como os diversos componentes do sistema empresa influenciam no alcance dos objetivos, além de contribuir para o aprendizado organizacional.

Na concepção de Gasparetto e Bornia (2000, p.2), Kaplan e Norton concluíram que, ao considerar a visão e a estratégia adotada, através do BSC a empresa poderia contar com indicadores que evidenciam se a mesma está caminhando na direção correta ou não. Ainda, pelas observações em diversas entidades, Kaplan e Norton constataram que “o BSC pode tornar-se um novo sistema estratégico de gestão, que quando utilizado pela empresa em todos os níveis, será capaz de promover *feedback* e aprendizado estratégico.”

Borgert (1999, p.82) acentua que o BSC é “um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar o desempenho passado, sob quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.” Considera que o BSC consegue mostrar aos envolvidos, através dos vários indicadores empregados, como cumprir a missão da empresa utilizando a estratégia anteriormente definida. Os parâmetros empregados visam igualar a importância dos indicadores que priorizam interesses dos investidores e dos clientes, com os indicadores de âmbito interno relacionados à capacidade inovativa, ao aprendizado e ao crescimento da organização.

Kaplan e Norton (2000, p.34) anotam que o *Balanced Scorecard* fornece um referencial de análise da estratégia utilizada para a criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas:

1. *Financeira*: a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista.
2. *Cliente*: a estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente.
3. *Processos de negócio internos*: as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas.

4. *Aprendizado e crescimento*: as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

Marinho e Selig (2000, p.2) argüem que o BSC “é um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização uma visão do negócio atual e futura, de forma abrangente.” Tal modelo consegue, a partir da missão e da estratégia, revelar através dos indicadores adotados quais os objetivos que empresa deseja alcançar. Para tanto, emprega parâmetros de mensuração divididos em quatro perspectivas, conforme representado na Figura 4.

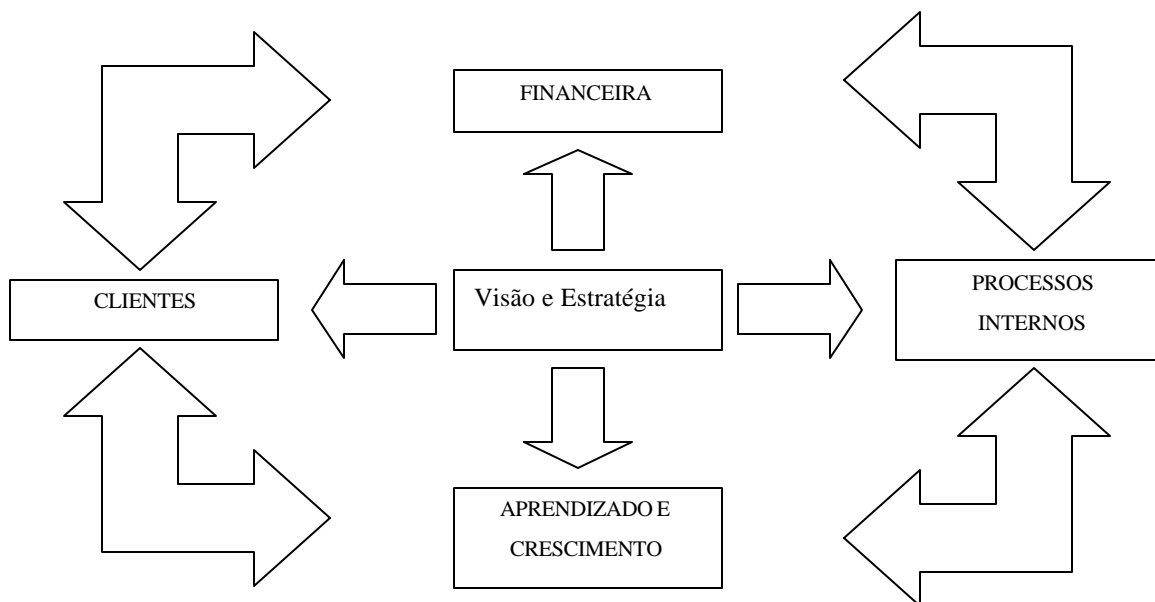


Figura 4: As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (adaptado de Kaplan e Norton, 1997)

O item seguinte discorre acerca das principais características relacionadas ao *Balanced Scorecard*.

### 3.2.2 Características do *Balanced Scorecard*

Horngren et al (1999) pugnam que o *Balanced Scorecard* deve possuir cinco características fundamentais. A primeira consiste em comunicar a estratégia da empresa por intermédio de uma seqüência de causa e efeito. Ou seja, as medidas a serem adotadas nas diversas perspectivas devem estar relacionadas: se adotada a estratégia de competição a custos baixos, os indicadores das quatro perspectivas devem estar conectados de forma a evidenciar o aumento da eficácia dos processos fabris. Isso permitirá uma melhor

produtividade, proporcionando preços de venda menores, melhorando a satisfação dos clientes e por consequência aumentando os resultados auferidos pelos acionistas. Contemplando, assim, as quatro perspectivas. A segunda característica mencionada por Horngren et al (1999) refere-se à propriedade que o BSC deve conter de facultar o entendimento da estratégia adotada a todos os envolvidos. Isso deve se dar através de metas a serem atingidas e que são monitoradas através dos indicadores empregados, possibilitando ao quadro funcional saber se está agindo de forma coerente com os objetivos traçados pela organização. A terceira característica salientada por tais autores é que os indicadores financeiros devem ser priorizados se a entidade visar a obtenção de lucros. Defendem esse ponto alertando que os gestores devem estar cientes de que, em muitas ocasiões, investir prioritariamente em fatores intangíveis pode prejudicar o desempenho em termos de lucratividade. Consideram que os indicadores não-financeiros funcionam apenas como um instrumento que, em última instância, conduz a resultados financeiros melhores futuramente. A quarta característica de um adequado BSC é empregar somente os indicadores que sejam relevantes para implementar a estratégia e que possam servir para que os gerentes não desviem sua atenção dos pontos realmente importantes. A quinta e última principal característica defendida por Horngren et al (1999, p. 467) é que o BSC deve “destacar compensações inadequadas que gerentes possam fazer quando deixam de considerar indicadores operacionais e financeiros ao mesmo tempo.” Isso pode ser exemplificado com a redução dos gastos com publicidade que visem difundir a marca da empresa em prol de um aumento do lucro de curto prazo. Tal procedimento pode prejudicar a participação de mercado da empresa futuramente.

Marinho e Selig (2000, p.3), citando Campos (1998)<sup>10</sup>, afirmam que a certeza de estar na direção correta só acontecerá quando os diversos indicadores forem “aplicados com graus de importância relativa, porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado.” Tais autores salientam o BSC atribui maior importância à visão e à estratégia, ao contrário dos demais sistemas de gestão que, em sua maioria, visam exclusivamente o aspecto financeiro. A principal implicação positiva do BSC seria, então, mostrar como implementar a estratégia adotada.

---

<sup>10</sup> CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

Gasparetto e Bornia (2000) afirmam que atualmente já estão bastante difundidas as medidas não-financeiras nas empresas, mesmo que não empregadas em modelos semelhantes ao BSC. Defendem que a escolha dos parâmetros de mensuração deve considerar possíveis incompatibilidades entre os indicadores adotados, sob pena de gerar comportamentos inadequados dos funcionários afetados pelos mesmos.

Kaplan e Norton (1997, p.171) chamam atenção para a complexidade da escolha de indicadores, afirmando que “mesmo os melhores objetivos e medidas podem ser alcançados de forma errada.” Citam como exemplo o indicador de desempenho ‘prazo de entrega’. Caso os gerentes sejam forçados a realizar todas as entregas no prazo, para ter bom desempenho neste quesito podem recorrer a medidas danosas à empresa como a manutenção de estoques maiores. Ao manter estoques além do necessário, visando garantir o atingimento das metas, imobilizariam capital que poderia ser melhor empregado em outras alternativas. Para evitar comportamentos como este, a empresa pode utilizar indicadores adicionais que desencorajem essas atitudes. Medidas de diagnóstico podem ser empregadas para avaliar aspectos que denunciem esses comportamentos desfavoráveis.

Conforme exposto, o BSC se utiliza de uma abordagem sob múltiplas perspectivas que devem ser conhecidas para o pertinente entendimento da metodologia proposta por Kaplan e Norton. As diferentes perspectivas utilizadas no *Balanced Scorecard* são discutidas na seção seguinte.

### 3.2.3 As Perspectivas do *Balanced Scorecard*

No modelo proposto por Kaplan e Norton são empregadas as perspectivas Financeira, Clientes, Aprendizado e Crescimento<sup>11</sup> e a dos Processos Internos.

Relativamente à **Perspectiva Financeira**, Horngren et al (1999, p.465) mencionam que “esta perspectiva avalia a lucratividade da estratégia.” Como exemplo, citam que quando a redução de custos em relação aos concorrentes e o crescimento das vendas são fatores estratégicos importantes, “a perspectiva financeira focalizará o quanto do resultado das operações e do retorno do capital empregado são decorrentes da redução de custos e do aumento das unidades vendidas.”

---

<sup>11</sup> Nos artigos de 1992 até 1994, o termo utilizado foi Inovação e Aprendizado. A partir do primeiro artigo de 1996, Kaplan e Norton passam a chamar essa perspectiva de Aprendizado e Crescimento (COSTA, 2001).

Borgert (1999) salienta que as medidas financeiras servem para orientar a administração em relação a como a estratégia adotada está afetando os resultados financeiros da entidade. Assinala que nesta perspectiva são adotados indicadores que evidenciam a geração de caixa, o aumento das vendas, a lucratividade alcançada, dentre outras medidas financeiras já conhecidas.

Para Costa (2001) as medidas financeiras expressam o sucesso das estratégias adotadas, em termos de resultados financeiros proporcionados pelas mesmas. Assinala que os indicadores financeiros acabam por refletir erros relacionados com a estratégia, quer de execução, quer de implementação, quando os resultados financeiros alcançados não são aqueles projetados.

Rodrigues (2000) diz que, com relação à perspectiva financeira, o BSC emprega as medidas financeiras que são importantes na determinação da estratégia da empresa e menciona que uma das medidas que retratam a posição financeira das empresas é o EVA (*Economic Value Added* ou Valor Econômico Agregado).

Kaplan e Norton (1996) advogam que o correto é definir grupos distintos de parâmetros (dado que os objetivos são igualmente diferenciados), para três estágios diferentes do negócio, conforme a seguir:

- a) **rápido crescimento (*rapid growth*)**: os objetivos devem enfatizar, neste estágio, a evolução das vendas, a obtenção de novos mercados/consumidores, as inovações em produtos e serviços, os sistemas utilizados, a capacidade técnica do corpo funcional, o desenvolvimento de outros canais de marketing, vendas e distribuição e a manutenção dos gastos com desenvolvimento de produtos e processos;
- b) **sustentação (*sustain*)**: os objetivos darão ênfase às tradicionais medidas financeiras (por exemplo retorno sobre capital investido, lucro operacional e margem bruta). Os investimentos em projetos, nesse estágio, serão avaliados por análises de padrões, fluxo de caixa descontado e orçamento de capital. Ambos expressam a busca pelo maior retorno possível sobre os recursos empregados no investimento;
- c) **colheita (*harvest*)**: a ênfase, neste caso, é dada sobre o fluxo de caixa. O investimento deverá proporcionar retorno de caixa certo e imediato. Assim, neste estágio, os gastos com P&D diminuem porque o ciclo de vida do negócio está chegando ao final.

Paton et al (1999, p.14) relacionam como indicadores financeiros considerados essenciais: “retorno sobre o investimento/valor econômico agregado; lucratividade; aumento/mix de receita e produtividade da redução de custos.” Costa (2001, p.31) registra que “os temas financeiros mais focados pelas empresas para realizar a estratégia são: crescimento e mix de receita; redução de custo e aumento de produtividade e utilização de ativos e estratégia de investimento.”

Quanto à **Perspectiva do Cliente**, esta “identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa neste segmento”, segundo Horngren et al (1999, p.465). No caso da companhia querer monitorar, por exemplo, seus objetivos em termos de crescimento de mercado, poderá utilizar indicadores como parcela de mercado detida, índice de satisfação de clientes, desenvolvimento de novos clientes, índice de expansão por área de abrangência etc.

Borgert (1999, p.83) diz que atentar para as exigências dos clientes é um dos pressupostos do BSC e que, em geral, “as preocupações dos clientes se encaixam em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. [...] O *lead time*, por exemplo, mede o tempo necessário pela empresa para atender as necessidades dos clientes”. Com isso, poderiam ser adotados alguns indicadores relacionados com o número de dias transcorridos desde a data de recebimento do pedido até a data de entrega ao comprador, o tempo que a empresa leva desde a concepção de um novo produto e o respectivo lançamento no mercado, e o número de entregas efetuadas no prazo fixado ou prometido aos clientes. Em termos do fator qualidade, os indicadores podem ser o percentual de produtos defeituosos ou a capacidade de atendimento das especificações determinadas pela clientela. Relativamente ao desempenho e ao serviço, estes avaliam se os produtos e serviços da empresa conseguem adicionar valor para os consumidores, sendo que os indicadores podem ser: número de produtos desenvolvidos com vistas ao atendimento de necessidades especiais dos clientes, número de projetos novos desenvolvidos no período e o percentual de participação no total de compras de clientes.

Para Rodrigues (2000, p.300), na perspectiva do cliente o BSC “permite a identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa competirá, utilizando algumas medidas de desempenho como o nível de satisfação dos clientes, nível de aquisição de novos clientes, rapidez de produção e pontualidade das empresas.”

Em termos de indicadores considerados nesta perspectiva preconiza-se o emprego de indicadores como participação mercadológica, número de novos de clientes, lista de clientes que repetem compras, índice de reclamações de clientes, etc.

Costa (2001, p.36) cita como exemplos de medidas estratégicas utilizáveis na perspectiva “Clientes” para uma loja,

o preço unitário médio e o número de transações por loja (para medir o objetivo de preços); a margem e a taxa de crescimento anual dos produtos (para medir o objetivo de estilo e desenho); o índice de troca de mercadorias (para medir o objetivo de qualidade); a participação de mercado do item chave e o preço especial para marcas de grife (para medir o objetivo quanto à marca e imagem); a falta em estoque de itens chaves (para medir o objetivo quanto à disponibilidade do produto); e, a pesquisa (para medir o objetivo quanto à experiência de compra).

Com relação à **Perspectiva dos Processos Internos**, Horngren et al (1999, p.465) argüem que esta perspectiva “focaliza as operações internas que contribuem tanto com a perspectiva dos clientes (pela criação de valor para os mesmos), como com a perspectiva financeira (pelo aumento da riqueza dos acionistas).” Segundo tais autores, a Perspectiva dos Processos Internos abrange três importantes subprocessos:

- **processo de inovação**: quando do desenvolvimento de novos produtos, procurar atender os anseios da clientela;
- **processo operacional**: abrange a fabricação e colocação dos produtos à disposição dos clientes no local onde desejarem;
- **serviços pós-vendas**: complementam os processos anteriores, assegurando que o cliente saiba utilizar ou não tenha problemas após a aquisição do produto.

De forma semelhante, Kaplan e Norton (2000, p.103) consideram útil segmentar a cadeia de valor em quatro conjuntos de processos de negócio:

- **processos de inovação**: que envolvem desde a pesquisa e desenvolvimento de produtos até a formação de parcerias com outras organizações para P&D;
- **processos de gerenciamento do cliente**: que englobam, por exemplo, a customização dos produtos, a manutenção de assessorias, o fornecimento de garantias e o próprio relacionamento com o público consumidor da empresa;
- **processos operacionais**: que abrangem aspectos relacionados aos fornecedores, à redução de tempos e custos, à melhoria da qualidade dos produtos etc.;
- **processos reguladores e ambientais**: que podem requerer iniciativas quanto à manutenção de condições salubres, proteção ambiental, desenvolvimento social etc.



Kaplan e Norton (2000, p.103) ressaltam que todos os quatro processos “são importantes e devem ser bem executados por toda organização. Mas as empresas precisam ser excelentes no processo que exerce o maior impacto sobre sua proposição de valor para o cliente. Os outros dois ou três processos são de apoio, e não primários.”

É evidente que as medidas baseadas em clientes são importantes. Porém, segundo Borgert (1999), cabe que haja uma sintonia destas com outros indicadores internos, em especial dos processos operacionais, para que a empresa possa avaliar se está no caminho correto para suprir as expectativas da clientela, sem prejudicar seu próprio desempenho.

Em relação a esta perspectiva, Rodrigues (2000, p.301) comenta que o BSC proporciona aos executivos “a identificação dos processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar o máximo de eficiência. Permitindo às unidades de negócios atrair e reter clientes e satisfazer as expectativas dos acionistas.”

Por outro lado, a capacidade da empresa de inovar, melhorar, aprender e se superar, relaciona-se diretamente com a maximização do valor da empresa. Com isso, na **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**, segundo Borgert (1999, p.84), identifica-se “a infra-estrutura necessária para gerar crescimento e melhorias a longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais que vão resultar em vários indicadores.”

Entretanto, nem sempre se consegue encontrar numa empresa um adequado ajuste entre estes três fatores. Um exemplo disso é a aversão que muitos operários têm em relação a novos equipamentos, principalmente quando automatizados, em virtude do receio de operá-los. Uma forma de minimizar as diferenças detectadas é investir em treinamentos, tecnologia de informação e, principalmente, alinhar os procedimentos e rotinas utilizados no cotidiano empresarial.

Para Horngren et al (1999, p.467) esta perspectiva “identifica as capacidades que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas.”

Rodrigues (2000) advoga que nesta perspectiva o BSC identifica quais os fatores chaves para o crescimento da empresa ao longo do tempo. Em tempos de competição mercadológica acirrada, a empresa deve constantemente rever seus processos e buscar inovações de produtos e/ou métodos que utiliza.

Paton et al (1999, p.15) ressaltam como indicadores importantes desta perspectiva: “satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e lucratividade por funcionários”.

O item seguinte trata de aspectos relacionados com a implementação do *Balanced Scorecard*.

### 3.2.4 Processo de Construção do *Balanced Scorecard*

Para Kaplan e Norton (1997, p.32), a elaboração de um BSC deve primar por combinar indicadores que revelem os resultados alcançados e por medidas que expressem tendências em relação à estratégia implementada. Ou seja, “o *scorecard* deve ser a tradução da estratégia da unidade de negócio sob a forma de um conjunto articulado de medidas que definam tanto os objetivos estratégicos de longo prazo quanto os mecanismos para alcançar esses objetivos.”

Walter e Kliemann Neto (2000, p.2), citando Collazos<sup>12</sup>, mencionam que “o *Balanced Scorecard* está incorporado aos processos de gerência estratégica em 60% das grandes corporações nos Estados Unidos” e vem crescendo o número de estudos e aplicações do sistema nas áreas industrial, pública e de serviços. Segundo tais autores, a elaboração de um BSC se inicia pela ciência da estratégia e da missão da empresa. O passo seguinte é determinar quais os objetivos que se pretendem alcançar em cada uma das perspectivas adotadas, sempre considerando a estratégia da empresa (ou Unidade de Negócios). Na seqüência, selecionam-se indicadores, determinam-se as metas a serem atingidas e como estas serão alcançadas. Finalmente, passa-se à implementação e à reavaliação periódica do BSC.

Nesta direção, Warren et al (2001, p.281) mencionam que a Sears designou seus indicadores usando como base três temas: (i) Sears como um lugar obrigatório para trabalhar; (ii) um lugar obrigatório para comprar e (iii) um lugar obrigatório para investir. Tais autores comentam também que, segundo um executivo sênior da empresa, “[...] existem alguns indicadores que predizem como será o desempenho financeiro. Em nosso caso, eles se

---

<sup>12</sup> COLLAZOS, J.M. Control Integral de Gestión - Caso Compañía Manufacturera - Sector Autopartes. VI Congresso Internacional de Custos. Portugal. 1999. **Anais**.

concentram em coisas como atitudes dos empregados e se os clientes vêem nossas lojas como um lugar agradável para comprar”.

Atkinson et al (2000) defendem que implementar um BSC requer que:

- **A administração deve definir os objetivos primários da empresa:** nas empresas que visam lucro, em geral, isso representa aumentar o retorno do capital investido;
- **A empresa deve entender como os *stakeholders* e os processos contribuem com seus objetivos primários:** mesmo que isso nem sempre seja fácil, cabe que os gestores tentem encontrar formas de avaliar como motivar os funcionários para a melhoria de desempenho necessária para alcançar as metas propostas;
- **A empresa tem que desenvolver um cenário de objetivos secundários, que são os direcionadores de desempenho dos objetivos primários:** neste caso, cabe aos administradores estimar os recursos necessários para cada estratégia adotada obter os resultados esperados. Por exemplo: definir quanto investir em capacitação de pessoal, quanto aplicar em serviços pós-vendas, quanto despende com controle de qualidade etc;
- **A empresa deve desenvolver um conjunto de medidas para monitorar o desempenho dos objetivos primários e secundários:** isso se torna relevante quando se sabe que a escolha de medidas erradas pode levar a empresa a usar seus recursos de forma errada, acarretando um desempenho indesejado.
- **A empresa deve desenvolver um conjunto de processos, subordinados a seus contratos implícitos e explícitos com os *stakeholders*, para alcançar seus objetivos primários:** mesmo que em geral isso já seja realizado, pelo detalhamento requerido pelo BSC, em especial no quesito “causa e efeito”, os gerentes podem ter algumas dúvidas neste ponto;
- **A empresa deve especificar e tornar públicas suas convicções sobre como os processos geram resultados:** divulgando isso, os administradores se comprometem com a organização e todos os envolvidos. Acarreta, inclusive, uma forma de exposição dos administradores à críticas quanto às suas atitudes ou aos seus erros, contribuindo para uma transparência maior em termos decisórios.

Kaplan e Norton (1997) delineiam o processo de implementação do BSC, conforme as fases a seguir.

- a) Definição da arquitetura de indicadores
  - Selecionar a unidade organizacional adequada
  - Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação
- b) Consenso em função dos objetivos estratégicos
  - Realizar a primeira série de entrevistas
  - Sessão de síntese
  - *Workshop* executivo: primeira etapa
- c) Escolha e elaboração dos indicadores
  - Reuniões dos subgrupos
  - *Workshop* executivo: segunda etapa
- d) Elaboração do plano de implementação
  - Desenvolver o plano de implementação
  - *Workshop* Executivo: Terceira etapa
  - Finalizar o plano de implementação

Gasparetto e Bornia (2000, p.3-4) aduzem que o *Balanced Scorecard* não tem que, necessariamente, ser aplicado à organização toda, em nível corporativo. Assim, atentando para as peculiaridades da empresa, pode ser conveniente usar um BSC para cada uma das subdivisões da empresa (departamentos, divisões, setores etc.). Contudo, ressaltam que “nessa situação deve partir-se de uma estruturação de cima para baixo, ou seja, deverá haver um alinhamento da estratégia da unidade ou divisão com a estratégia corporativa [...]”

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.37), a implantação do BSC é mais adequada ao que chamaram de “unidades estratégicas de negócios SBUs (*Strategic Business Unity*).” Esses autores consideram como adequada para utilizar um *Balanced Scorecard* uma SBU que tenha sua própria cadeia de valores, ou seja, tenha “seus próprios produtos e clientes, canais de marketing e distribuição e instalações de produção.” Em síntese: deve ser uma unidade de negócios onde seja relativamente fácil criar medidas agregadas de desempenho, que abranjam toda a cadeia de valores.

Horngren et al (1999, p.469) salientam que para evitar armadilhas existentes quando da implementação do *Balanced Scorecard*, deve-se considerar o seguinte:

- não assumir que as relações de causa e efeito são precisas: elas são meramente hipotéticas. Um ponto crítico é identificar a forte e rápida causa da ligação entre os indicadores financeiros e não-financeiros. [...] Com a experiência adquirida, as organizações irão modificar seus *scorecards* para incluir objetivos não-financeiros e

medidas que conduzam aos melhores indicadores do desempenho financeiro subsequente;

- não buscar melhorias ao longo de todos os indicadores todo o tempo: esta abordagem pode ser inapropriada porque algumas opções podem ser mutuamente excludentes [...];
- não usar somente indicadores objetivos no *scorecard*: [...] o correto é utilizar concomitantemente indicadores objetivos (como fatia de mercado) e subjetivos (como nível de satisfação de clientes e funcionários) [...];
- não deixar de considerar os custos e os benefícios de iniciativas tais como gastos com tecnologia da informação e P&D, antes de incluir estes objetivos no *scorecard*. Caso contrário, o gerenciamento da organização poderá focalizar-se em indicadores que não irão resultar em benefícios globais de longo prazo; e
- não ignorar indicadores não-financeiros ao avaliar gerentes e empregados: o gerentes tendem a focalizar atenção somente sobre o que está sendo mensurado. Por isso, a exclusão de indicadores não-financeiros da avaliação do desempenho irá reduzir o significado e a importância que os gerentes dispensam às medidas não-financeiras do *scorecard*.

Depois de implementado, o BSC pode passar por revisões periódicas que podem incluir processos de revisão da estratégia adotada e correção dos rumos de programas em andamento. Além disso, pode requerer a adequação das atividades de comunicação entre os envolvidos e das recompensas a serem distribuídas pelo alcance de metas previamente definidas, bem como sua adaptação ao orçamento da empresa, conforme a Figura 5.

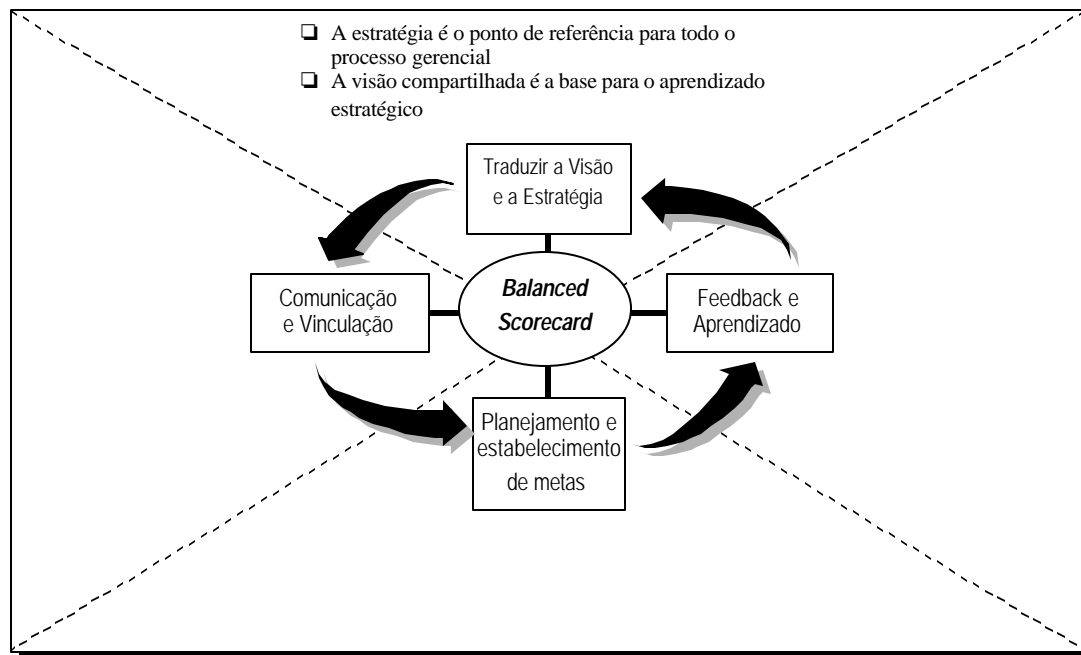


Figura 5: O processo de revisão estratégica do *Balanced Scorecard* (adaptado de Kaplan e Norton, 1997)

Em relação ao número de indicadores e o *mix* mais indicado entre as diferentes perspectivas, Kaplan e Norton (2000, p.392) sugerem, com base em suas experiências, que os BSCs tenham em torno de 20 a 25 indicadores. Registram que, em geral, os indicadores

utilizados nos *Balanced Scorecards* são assim divididos: na perspectiva financeira são usados 5 indicadores (que corresponde a 22% do total); na perspectiva do cliente são empregados 5 indicadores (22% do total); na perspectiva interna costumam encontrar 8 indicadores (34% do total) e na perspectiva de aprendizado e crescimento tem sido utilizados 5 indicadores (22% do total). Enaltecem que “a maior participação da perspectiva interna reflete a importância da ênfase nos vetores de resultados financeiros e de resultados para os clientes. Observe também que cerca de 80% dos indicadores de um *Balanced Scorecard* devem ser não-financeiros.”

A seção seguinte traz considerações acerca da nova abordagem preconizada pelos idealizadores do *Balanced Scorecard*.

### 3.2.5 Uma Nova Abordagem

Kaplan e Norton (2000, p.8) constataram que as empresas que adotaram o BSC estão usando o modelo na solução de um problema muito mais importante do que a mensuração do desempenho na era da informação, que era o objetivo inicial do modelo. Tais autores mencionam que inicialmente não consideraram a questão de como implementar novas estratégias. Porém,

estudos de várias fontes comprovavam que as organizações enfrentavam grandes dificuldades e muitas vezes fracassavam na execução da estratégia. No entanto, ao contrário da tendência geral, descobrimos que uma grande proporção das primeiras empresas adeptas do *Balanced Scorecard* implementavam com êxito as novas estratégias e auferiram retornos positivos já no período de doze a vinte e quatro meses. Percebemos, então, que assistíamos ao surgimento de um novo modelo organizacional – a ‘Organização Orientada para a Estratégia’. Os executivos das organizações adotantes aplicavam o BSC para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhando as equipes e os indivíduos em torno de metas organizacionais gerais. Em consequência, os processos gerenciais críticos – planejamento, alocação de recursos, orçamento, relatórios periódicos e reuniões de gerentes – se concentravam em torno da estratégia. Nesse contexto, visão, estratégia e recursos fluíam de cima para baixo; implementação, inovação, *feedback* e aprendizado refluíam de baixo para cima, a partir das linhas de frente e da retaguarda dos escritórios. Com esse novo enfoque, alinhamento e aprendizado, as organizações exibiam desempenho extraordinário e não-linear.

Ainda, Kaplan e Norton (2000), após mencionar quatro casos de aplicações de sucesso do BSC, aduzem que ao contrário de outras empresas, as quatro organizações citadas empregaram o BSC para implementar medidas estratégicas. Alegam que tais empresas obtiveram bons resultados e o *Balanced Scorecard* teria sido o fator preponderante para o sucesso alcançado, por terem conseguido gerenciar a estratégia por meio deste novo sistema gerencial. Concluem que este novo sistema gerencial se apóia em três pontos específicos:

estratégia, foco e organização. No caso da estratégia, esta é considerada o centro das atenções e o BSC é usado para divulgá-la e torná-la inteligível a todos os componentes da empresa, independentemente do nível hierárquico dos mesmos. Quanto ao foco, o BSC permite direcionar os investimentos para os processos que contribuem efetivamente para a implementação da estratégia. Em relação à organização, o BSC pode contribuir no sentido de buscar uma ligação mais estreita entre os componentes da empresa, evitando que esforços das diversas áreas sejam desperdiçados ou se confrontem.

Algumas limitações são aventadas em relação ao *Balanced Scorecard*, conforme exposto a seguir.

### 3.2.6 Limitações do *Balanced Scorecard*

As perspectivas elencadas no *Balanced Scorecard* não são, necessariamente, suficientes para todos os tipos de empresas, apresentando limitações. Neste sentido, Kaplan e Norton (1997) admitem que as quatro perspectivas propostas no modelo não devem ser consideradas como imutáveis, podendo ser necessário, conforme o caso, a adição de outras perspectivas.

Marinho e Selig (2000) apontam que o *Balanced Scorecard* é uma forma de traduzir a estratégia adotada, de maneira que a mesma seja compreendida pelos integrantes da organização e avaliada periodicamente. Entretanto, segundo esses autores, o BSC não fornece subsídios para averiguar se o plano estratégico é condizente com a organização que o deseja implementar. Comentam ainda, que não está perfeitamente determinado como funciona a interação necessária entre a perspectiva financeira e as demais, no que diz respeito ao estabelecimento de metas a serem atingidas.

Borgert (1999, p.86) salienta o caráter normativista do BSC, pois é baseado em quatro perspectivas previamente determinadas, bem como alega que “as questões subjetivas do processo decisório também são negligenciadas, uma vez que o modelo não incorpora, de forma explícita, os julgamentos de valor de quem se utiliza do modelo para a tomada de decisão.”

Miranda et al (2001, p.11) defendem que a inclusão da “Perspectiva Fornecedor” no BSC. Mesmo salientando que Kaplan e Norton recomendam que as medidas relacionadas com fornecedores devam ser consideradas na perspectiva sobre processos internos do

negócio, tais autores advogam que “essa solução não é adequada. Existem empresas em que o relacionamento com os fornecedores é tão ou mais importante que o relacionamento com o cliente.” Trata-se de posição idêntica à opinião de Shank e Govindarajan (1997, p.16), que afirmam que “as ligações com os fornecedores podem ser tão importantes quanto as ligações com os clientes”.

Miranda et al (2001) comentam também o que ocorreu na Europa, com o problema da doença da “vaca louca” no setor de carnes, no ano de 2000, onde a pouca importância dada ao relacionamento com os fornecedores implicou no prolongamento dos efeitos negativos. Além disso, ressaltam a relevância desta perspectiva quando se deseja competir com custos baixos, pois seu impacto nos custos de estocagem é notório.

Moreira (2000, p.13) preconiza que já existem registros de casos em que a implementação do BSC não atingiu os resultados esperados. Neste diapasão, cita que o professor Claude Lewy (da Free University of Amsterdam) reclama que 70% dos BSC’s implementados falham. Dentre questões concernentes que devem ser analisadas, cita as seguintes:

- o insucesso, por vezes, é creditado à organização não ter um objetivo claro para a adoção do BSC, tornando-se, assim, mais uma moda passageira;
- o BSC pressupõe as estratégias pré-estabelecidas segundo a “escola do posicionamento”, que tem Michael Porter como seu principal representante. Uma preocupação em relação a esse tipo de escola de pensamento estratégico é o foco estreito. Ele é orientado para o econômico e, em especial, o quantificável, em oposição ao social e político, ou mesmo ao econômico não quantificável. Assim, até mesmo a seleção de estratégias pode ser tendenciosa, porque as estratégias de liderança em custo, geralmente contam com mais dados factuais para corroborá-los do que as estratégias de diferenciação de qualidade;
- o BSC é pouco flexível às mudanças estratégicas. O modelo básico de Porter indica aquilo que os autores de estratégia militar chamam de abordagem “venha como estiver” a estratégia: uma vez iniciado o confronto estratégico, você fica preso àquilo que tem. Mudanças, só antes ou depois. Mas em negócios, em geral, não existe antes, durante ou depois;
- o BSC pressupõe igual importância entre os indicadores controlados nas diversas perspectivas consideradas, o que nem sempre é uma verdade. Em determinados segmentos de empresas de informática, o quesito inovação supera em muito, todos os outros indicadores controlados. Em outras palavras, em muitos momentos pode haver disposição em “sacrificar” a performance de alguns indicadores, diante de ganhos em outros;
- o modelo BSC é carente no que se refere a inter-relação entre os indicadores controlados e o desempenho global da organização. É possível que um conjunto de indicadores apresente valores satisfatórios e outro conjunto de indicadores não satisfatórios, ficando o analista sem um parecer seguro quanto ao desempenho global da organização. Outra consequência poderia ser que com este modelo não sejam justificáveis ações que, em um primeiro instante, não conduzam à manutenção ou melhoria simultânea dos demais indicadores identificados. Isto pode levar a rejeitar um programa de qualidade, onde em um primeiro momento os custos aumentam para depois caírem;
- na implementação do BSC, pouca atenção é direcionada aos “fatores influenciadores” às perspectivas consideradas, tais como estilo de gestão, estrutura



organizacional, etc. Uma organização só pode ser maior do que a soma de suas partes quando toda a organização é “gerenciada”; e  
 - a medição é o ingrediente chave no gerenciamento do desempenho. Se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado. A seleção de medidas e de objetivos relacionados é o único determinante da eficácia do sistema de uma organização. A má notícia é que “não é fácil estabelecer boas medidas”. Com medidas erradas o desempenho da organização pode ser subotimizado.

Apesar de sua utilização mais comum ser relacionada com aspectos da estratégia, o BSC foi desenvolvido originariamente para gerenciamento dos Ativos Intangíveis, conforme mencionado pelos próprios criadores do *Balanced Scorecard*. Esta relação entre o BSC e os Ativos Intangíveis é comentada na próxima seção.

### 3.2.7 Ativos Intangíveis e *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (2000, p.21) citam que os mapas estratégicos<sup>13</sup> e os *Balanced Scorecards*

cuidam das deficiências dos sistemas de mensuração dos Ativos Intangíveis da era industrial. Os elos na mensuração das relações de causa e efeito nos mapas de estratégia mostram como os Ativos Intangíveis se transformam em resultados (financeiros) tangíveis. Os sistemas de mensuração financeira registram os valores contábeis isolados dos Ativos tangíveis – caixa, contas a receber, estoques, terrenos, instalações e equipamentos. Os valores desses tipos de Ativos independem em grande parte dos respectivos proprietários; seus valores decorrem do fato de estarem embutidos em estratégias coerentes e integradas. O uso pelo *scorecard* de indicadores quantitativos, mas não-financeiros – como duração dos ciclos, participação de mercado, inovação, satisfação e competências – possibilita a descrição e mensuração do processo de criação de valor, em vez da simples inferência. A proposição de valor para o cliente descreve o contexto em que os Ativos Intangíveis, como empregados qualificados e motivados, e sistemas de informação sobre os clientes, se convertem em resultados tangíveis como retenção de clientes, receitas de novos produtos e serviços, e, em última instância, lucros. O mapa estratégico e o correspondente programa de mensuração do *Balanced Scorecard* fornecem a ferramenta para descrever o processo de criação de valor para os clientes a partir dos Ativos Intangíveis. Os mapas de estratégia e os *Balanced Scorecards* constituem a tecnologia de mensuração utilizada pela gerência na economia baseada no conhecimento.

Norton (2001, p.93) comenta que na avaliação de Ativos Intangíveis pode ser usada a metodologia do *Balanced Scorecard* porque esta baseia-se em duas premissas simples. A primeira consiste em admitir que usar a missão da empresa para criar valor, em última instância, é o desejo de toda empresa. A segunda pressupõe que após determinada a estratégia, escolhem-se os métodos pelos quais se pretende gerar valor para a organização. Com isso, defende que “um sistema de mensuração que vise influenciar o comportamento

deve descrever a estratégia e não os elementos que a compõem”. Os indicadores a serem empregados serão escolhidos em função da descrição da estratégia realizada no mapa estratégico. Norton conclui dizendo que “essa combinação entre mensuração e mapeamento fornece ferramentas que já vêm sendo utilizadas por vários tipos de organização para executar suas estratégias com sucesso.”

Em relação à utilização do *Balanced Scorecard* visando identificar o valor tangível de elementos intangíveis como moral e *empowerment*, Norton (2001) sugere os seguintes procedimentos:

- **definir as fontes de valor:** neste caso, cabe determinar a estratégia financeira e como gerar valor para a clientela. Possibilita, assim, contextualizar a avaliação dos Ativos Intangíveis da organização;
- **definir como os temas estratégicos dão apoio aos efeitos desejados:** consiste na identificação de quais processos contribuem para converter o potencial valor dos intangíveis em algo tangível;
- **definir os Ativos Intangíveis necessários para a sustentação de cada um dos temas estratégicos:** neste ponto, determina-se o conjunto de fatores intangíveis que são imprescindíveis para alcançar os objetivos da empresa;
- **definir a lógica de causa e efeito para cada tema:** consiste em definir como converter os ativos em valor tangível.

Desta forma, segundo Norton (2001, p.93), os executivos teriam à sua disposição, pela primeira vez, “um recurso para gerenciar a estratégia empresarial e os Ativos Intangíveis, que equivale a ferramentas como a ‘demonstração do resultado’ e o ‘balanço patrimonial’, utilizados para gerenciar as estratégias financeiras e os Ativos tangíveis.”

Kaplan e Norton (2000, p.80) defendem que o *Balanced Scorecard* fornece um novo

referencial para a descrição da estratégia, mediante a conexão de Ativos Intangíveis e tangíveis em atividades criadoras de valor. O *scorecard* não tenta “avaliar” os Ativos Intangíveis da organização. Ele de fato mede esses Ativos, mas não em unidades monetárias (dólar, iene ou euro). Assim, o *Balanced Scorecard* recorre a mapas de conexões de causa e efeito para descrever como os Ativos Intangíveis são mobilizados e combinados com outros Ativos, tanto intangíveis como tangíveis, para o desenvolvimento de proposições de valor que efetivamente criem valor para os clientes e para a produção dos resultados financeiros almejados.

<sup>13</sup> Mapa estratégico “é uma arquitetura lógica e abrangente para a descrição da estratégia”, que fornece os fundamentos para o *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 2000, p.81).

### 3.2.8 Comentários Finais

O *Balanced Scorecard* apresenta-se como um importante instrumento de gestão para todos os tipos de organização. No entanto, sua operacionalização não é simples e a necessidade de participação da alta gerência para formulação dos objetivos estratégicos a serem alavancados exige elevado grau de conscientização.

Por isso, a importância do desenvolvimento de um modelo de gestão envolvendo estratégia e custos estratégicos para que a organização tenha agilidade e precisão na verificação e acompanhamento da estratégia adotada, através de um sistema de indicadores estratégicos.

Com o rápido desenvolvimento das organizações, dos mercados e principalmente da concorrência, este sistema constitui-se em um importante diferencial para se antecipar aos concorrentes, oferecendo maior qualidade de serviços aos clientes e melhorando os aspectos internos da organização.

Além do BSC, um outro modelo utiliza múltiplas perspectivas e está voltado aos Ativos Intangíveis: o *Scoreboard*. O tópico seguinte apresenta tal metodologia, em detalhes.

### 3.3 *The Value Chain Scoreboard*®<sup>14</sup>

O modelo *The Value Chain Scoreboard* foi desenvolvido por Baruch Lev, professor de contabilidade e finanças da Leonard N. Stern School of Business da New York University e que dirige o Vincent C. Ross Institute of Accounting Research e um Projeto de Pesquisa sobre Intangíveis. Seus trabalhos manifestam críticas à contabilidade tradicional e defendem uma nova abordagem para contabilidade para adequá-la à economia do conhecimento.

Lev (2001) defende que nos relatórios contábeis atualmente divulgados os investidores e gerentes são privados de informações essenciais relacionadas aos Ativos Intangíveis, mencionando três exemplos para ilustrar seu raciocínio. No primeiro exemplo registra que, em geral, as empresas não utilizam todo o potencial intelectual disponível internamente, principalmente em termos de patentes detidas e da perícia dos funcionários em relação a seus produtos e serviços. Se fossem adotados indicadores que informassem, por

---

<sup>14</sup> Marca registrada por Baruch Lev.

exemplo, o número de pesquisas em andamento ou a parcela dos resultados que provém de produtos novos, estariam disponíveis aos usuários dos relatórios informações sobre como a empresa gerencia sua propriedade intelectual.

O exemplo dois refere-se à habilidade da empresa para lançar produtos novos no mercado: a comercialização de inovações é um indicador para o público investidor externo tão importante quanto a habilidade científica ou tecnológica para gerar inovações. Uma medida indicativa do percentual de receitas que provém de produtos ou serviços recentemente introduzidos pode constituir-se num eficiente indicador da capacidade da empresa e de sua habilidade para levar produtos rapidamente para o mercado. Entretanto, indicadores confiáveis sobre inovação e capacidade de comercialização são raramente avaliados pelos investidores, pois não são divulgados com frequência.

O terceiro exemplo levantado por Lev (2001, p.140) está ligado à Internet:

as experiências iniciais indicam que a utilização dos canais de suprimento e de distribuição através da Internet conduzem a consideráveis benefícios e economia de custos. A amplitude e a taxa de crescimento das atividades *on-line* constituem-se em indicadores do crescimento futuro das receitas e da lucratividade. Porém, mesmo que tais informações sejam facilmente obtidas e que não sejam prejudiciais em termos de competitividade mercadológica, raramente os investidores têm acesso a informes sobre as atividades da empresa por intermédio da Internet (como percentuais das vendas que foram efetuadas *on-line* ou os custos das atividades *on-line*).

Lev (2001) defende a adoção de um modelo que almeja, então, suprir as deficiências apontadas ao ofertar informações a administradores e investidores, com diferentes níveis de detalhamento e frequência, a respeito das atividades da empresa, enfatizando especialmente os investimentos em intangíveis e sua transformação posterior em resultados tangíveis.

Neste tópico evidencia-se a metodologia sugerida por Lev (2001) para gerenciar, mensurar e divulgar os Ativos Intangíveis. Para tanto, inicialmente apresenta-se o modelo proposto, descrevendo suas três principais fases e comenta-se sobre os conjuntos de indicadores que as constituem. Em seguida, discorre-se acerca dos critérios a serem adotados para escolha dos indicadores e elencam-se alguns pontos considerados relevantes em relação à proposição do autor.

### 3.3.1 O Modelo Proposto Por Lev

O modelo de avaliação de Ativos Intangíveis proposto por Lev é denominado de *The Value Chain Scoreboard®* e sua estrutura divide-se, basicamente, em três fases: (a) Descoberta/Aprendizagem, (b) Implementação e (c) Comercialização.

Tais fases são compostas por diversos grupos de indicadores. A fase Descobertas e Aprendizagem é subdividida em Renovação Interna, Conhecimento Adquirido e Rede de Relacionamentos. A fase Implementação é formada pelos grupos de Propriedade Intelectual, Viabilidade Tecnológica, Clientes e Funcionários. Já a fase denominada Comercialização abrange os grupos Vendas ou *Top Line*, Lucratividade e Opções de Crescimento.

Segundo Lev (2001, p.142), o objetivo principal do sistema de informações sugerido é facultar o desenvolvimento de duas das maiores forças que vêm caracterizando a economia na atualidade: “a externalização e a democratização dos processos de tomada de decisão, tanto internamente nas organizações como no mercado de capitais.” Quando refere-se à democratização, defende que os pequenos investidores tenham uma atuação mais significativa em termos de participação no mercado de ações. Tocantemente à externalização, prega um maior envolvimento de entidades externas na condução dos negócios das empresas.

A democratização dos mercados de capitais, conforme Lev (2001, p.142-143), “está evidenciada no aumento constante do papel dos investidores individuais nestes mercados. Descontentes com os índices de retorno conseguidos pelos fundos de ações, tais investidores tendem a efetuar suas próprias análises e estruturações de carteiras de títulos.” Contribui para tanto, a proliferação de *sites* na *Internet* que pretendem suprir as necessidades informativas destes novos analistas, mesmo que tais fontes forneçam, principalmente, um volume grande de informações consideradas não relevantes. Se os investidores individuais procurarem informes sobre intangíveis (como ganhos de produtividade ou alianças comerciais) não encontrarão. Isso acontece, segundo Lev, porque informações sobre ativos intangíveis normalmente não constam das demonstrações contábeis publicadas, que são os principais componentes dos bancos de dados disponíveis aos investidores.

A externalização do processo de tomada de decisões gerenciais, para Lev (2001, p.143),

pode ser mais discreta, mas não menos real e fundamental para a democratização do mercado de capitais. Na era industrial, de empresas verticalmente integradas, a autoridade para tomada de decisão era largamente centralizada e confinada aos limites da organização. Os gerentes tinham, dentro da própria empresa, a maioria das informações que necessitavam. Ao contrário, nos modernos conglomerados empresariais, um crescente número de decisões importantes é compartilhado com

entidades externas como clientes, parceiros comerciais, fornecedores de serviços terceirizados, etc.

O Quadro 9 apresenta o modelo proposto por Lev (2001) na íntegra.

<b>THE VALUE CHAIN SCOREBOARD®</b>	
DESCOBERTAS e APRENDIZAGEM	<b>1 – RENOVAÇÃO INTERNA</b> Pesquisa e Desenvolvimento Desenvolvimento de Tecnologia da Informação Treinamento de Funcionários Práticas Internas Custos de Aquisição de Clientes <b>2 – CONHECIMENTO ADQUIRIDO</b> Compra de Tecnologia Engenharia Reversa Aquisição de Tecnologia da Informação <b>3 – REDE DE RELACIONAMENTOS</b> Alianças para Pesquisas e Desenvolvimentos Joint Ventures Integração Clientes/Fornecedores
	<b>4 – PROPRIEDADE INTELECTUAL</b> Patentes, Marcas Registradas, Direitos Autorais Renovação de Licenças <i>Royalties de Patentes e Know-how</i> <b>5 – VIABILIDADE TECNOLÓGICA</b> Testes Clínicos Aprovação por Órgãos de Controle Testes Finais ou “Beta Testes” Visitantes (para home-pages) <b>6 – CLIENTES</b> Alianças de Mercado Suportes à Marca Mensuração de Frequência e Lealdade (para home-pages) <b>7 – FUNCIONÁRIOS</b> Práticas de trabalho compartilhadas Retenção Perícia (conhecimento dos trabalhadores)
	<b>8 – VENDAS OU TOP LINE</b> Receitas de Inovações Crescimento da Fatia de Mercado Receitas <i>On-line</i> Receitas de Alianças Crescimento de Receitas por Segmento <b>9 – LUCRATIVIDADE</b> Ganhos de Produtividade Canais de Suprimento <i>On-line</i> Lucros e Fluxo de Caixa Valor Agregado <b>10 – OPÇÕES DE CRESCIMENTO</b> Canais de distribuição Impactos Esperados de Reestruturação Crescimento Potencial de Mercado Custo de Capital Esperado Ponto de Equilíbrio Esperado
IMPLEMENTAÇÃO	
COMERCIALIZAÇÃO	

Quadro 9: Modelo proposto por Lev (adaptado de Lev, 2001)

Lev (2001, p.144) conclui que parte do processo de democratização e externalização, desenvolvido no mercado de capitais e na economia real (atividades empresariais), teria a propriedade de aumentar o número de investidores individuais ao mesmo tempo em que forçaria uma necessidade maior de obtenção de informações efetivamente importantes. Isso porque “os investidores individuais, agora, necessitam ter acesso à informações diversificadas e detalhadas, como vinha ocorrendo exclusivamente com os analistas financeiros e os consultores de investimentos.”

Na seqüência são abordadas em detalhes as três fases componentes da cadeia de valor e seus respectivos subgrupos de indicadores, iniciando-se pela fase “Descobertas e Aprendizagem”.

### **❖ Fase nº 1 - Descobertas e Aprendizagem**

Os três pilares que fundamentam a primeira fase do modelo proposto (Renovação Interna, Conhecimento Adquirido e Rede de Relacionamentos), geralmente necessitam significativas e consistentes alocações de recursos.

Conforme Lev (2001, p.147), “a cadeia de valor de um negócio geralmente inicia [...] com a descoberta de novas idéias ou concepções para produtos, serviços ou processos.” Tais idéias podem ser oriundas do setor de P&D (pesquisa e desenvolvimento) da própria empresa ou indiretamente, por intermédio da rede de trabalhadores ou empresas que se relacionam com a empresa, quer com vínculos empregatícios/contratuais ou não, como clientes ou fornecedores.

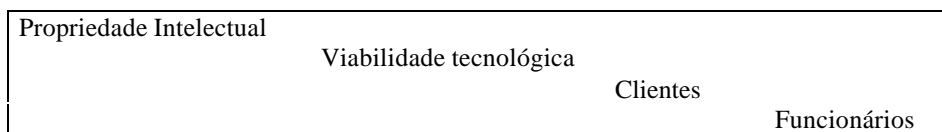
Outra possibilidade aventada pelo referido autor (p.148) ocorre quando o conhecimento e as idéias são obtidos externamente, ou seja, inclusos em Ativos adquiridos (como por exemplo na compra de tecnologias de produção, de tecnologias da informação e pesquisas já em andamento. Além disso, “o conhecimento também pode ser conseguido através da imitação ou adaptação de inovações de terceiros”, utilizando-se da Análise de Valor ou da Engenharia Reversa, quando a empresa pode beneficiar-se de tais descobertas. Neste caso, exige-se que “a empresa tenha a capacidade de adaptar-se ou de aprender com as inovações, requerendo pessoal especializado ou a qualificação deste através de treinamentos formais.”

A terceira maior fonte de novas idéias e inovações, que assume papel relevante nas empresas modernas, conforme Lev (2001) é a chamada rede de relacionamentos, que pode envolver associações com outras empresas, com universidades, com institutos de pesquisa etc e que pode gerar conhecimentos adicionais ou aumentar a capacidade de geração de novos produtos, de melhoria de processos etc.

O tópico seguinte abrange a segunda das três fases ou grupos de indicadores que formam o modelo proposto.

### ❖ Fase nº 2 - Implementação

Após o início da cadeia de valor representada pela fase “Descobertas e Aprendizagem” vem a fase denominada por Lev (2001) de “Implementação”, que é composta pelos grupos indicadores constantes no Quadro 10.



Quadro 10: Grupos de indicadores da fase “Implementação”

Esta fase, segundo Lev (2001, p.149) “representa o estágio crucial da viabilidade tecnológica dos produtos, serviços ou processos em desenvolvimento. Desta forma, marca a transformação das idéias em produtos prontos.” A viabilidade tecnológica, em determinados produtos, é representada pela aprovação em alguns testes, como no caso dos medicamentos (em que são efetuados testes clínicos) ou dos softwares (para os quais são realizados os chamados “beta testes”, que são uma espécie de última avaliação feita por uma pequena parcela de consumidores, antes do lançamento definitivo no mercado).

Lev (2001, p.149) aduz que “normalmente a viabilidade tecnológica e a facilidade de comercialização requerem um quadro de funcionários adequadamente capacitado em termos de quantidade e qualidade.”

A principal característica desta fase, em termos de cadeia de valor, segundo Lev (2001), é que a mesma tem a propriedade de diminuir os riscos que são normalmente relacionados com produtos em fase de pesquisa e desenvolvimento, facultando aos administradores ou investidores uma possibilidade de avaliar a dimensão dos riscos inerentes.



A cadeia de valor é complementada pela fase de Comercialização, descrita nas linhas seguintes.

### ❖ Fase nº 3 - Comercialização

A “Comercialização” é a terceira e última fase da cadeia de valor do *Scoreboard* e é formada por três grupos de indicadores: (a) Vendas ou *Top Line*, (b) Lucratividade e (c) Opções de Crescimento.

Para Lev (2001, p.150) esta fase significa que o processo de inovação foi bem sucedido, pois é representada por “idéias transformadas em produtos fabricados e serviços que são levados ao mercado para venda o mais rapidamente possível, no intuito de gerarem lucros.”

O modelo contempla, no item Vendas ou *Top Line*, indicadores freqüentemente não exigidos para divulgação pela legislação contábil, independentemente do país a qual se referir. Dentre as medidas propostas encontra-se o item “Receitas de Inovações”, que demonstra a parcela das vendas oriundas de produtos recentemente introduzidos<sup>15</sup>. Segundo Lev (2001, p.150) “este é um indicador da capacidade de inovação e especialmente do sucesso da empresa em levar produtos rapidamente ao mercado, evidenciando um confiável termômetro do sucesso operacional e de criação de valor aos acionistas.” Outras possibilidades mencionadas no modelo para mensurar o desempenho neste tópico são as receitas provenientes de alianças de mercado e de atividades *on-line*.

Dentre os indicadores agrupados no item Lucratividade também constam algumas outras medidas que não costumam ser divulgadas nos relatórios financeiros como:

os aumentos de produtividade ocasionados por processos oriundos de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento [...]; o grau das atividades *on-line* da empresa no tocante a suprimentos, ou seja, aquisição de matérias-primas e afins através de negociações via *Internet* [...]; e o valor agregado das atividades desenvolvidas pela companhia, isto é, os lucros deduzidos do custo do capital utilizado. (LEV, 2001, p.150)

O último componente da fase de Comercialização é designado por Lev (2001, p.151) como “Opções de Crescimento”, que segundo tal autor “proporciona uma indispensável visão voltada para o futuro”. Neste grupo, os indicadores propostos para o *Scoreboard* da cadeia de valor caracterizam-se por não serem objetivamente fundamentados.

<sup>15</sup> Esta mensuração já foi adotada há algum tempo pela 3M que determinou que a partir de 1995, 30% de todas as vendas deveriam resultar de produtos com idade não superior a quatro anos (KANTER et al, 1998).

Podem, então, informar sobre “canais de distribuição de produtos *pipeline*, que são cruciais para estimar perspectivas das companhias que fabricam produtos farmacêuticos ou empresas que produzem softwares, por exemplo.” Também proporcionam estimativas acerca dos impactos esperados decorrentes da reestruturação de atividades e expectativas de crescimento da fatia mercado da empresa. Ainda, abrange indicadores para empresas deficitárias, (conforme o autor, comuns em segmentos como *Internet* e Biotecnologia) com a estimativa do tempo que a empresa levará para alcançar o Ponto de Equilíbrio.

Lev (2001, p.151) resume sua proposta de sistema de informações como um sistema que “pretende possibilitar um profundo retrato da capacidade e do sucesso da empresa em gerar valor econômico.” Assim, se preocupa em evidenciar informações sobre os ativos intangíveis da empresa e sua capacidade de inovar.

O item seguinte discorre acerca dos critérios sugeridos por ocasião da escolha dos indicadores para cada fase.

### 3.3.2 Critérios Para Adoção dos Indicadores

A metodologia proposta do *The Value Chain Scoreboard®* pode ser utilizada como sistema de informações subsidiando a tomada de decisões para o público interno (gerentes e diretores da empresa), bem como, em diferentes níveis de detalhamento e frequência de divulgação, para o público externo (investidores, fornecedores, clientes órgãos reguladores, etc).

Lev (2001, p.152) aduz que, quando da implementação em determinada empresa, os indicadores a serem inseridos no modelo deverão satisfazer três critérios para que possam maximizar sua utilidade gerencial:

1. os indicadores devem ser **quantitativos**: os aspectos qualitativos da cadeia de valor, como a qualidade dos métodos de trabalho utilizados [...], devem ser apresentados num anexo ao conjunto de indicadores;
2. os indicadores devem ser **padronizados** (ou facilmente padronizáveis): possibilitando a comparação entre empresas ou com propósito de *benchmarking*; e
3. [...] os indicadores devem ter a possibilidade de serem **confirmados empiricamente** pelos usuários, ou seja, por intermédio de evidências empíricas, geralmente pelo confronto entre as medidas divulgadas e os indicadores do valor da empresa (como aumento de produtividade, retorno financeiro das ações, etc).

A observação dos três critérios acima enumerados, quando da escolha dos indicadores, “assegura que o sistema de informações proposto satisfaça necessidades

informativas atuais dos usuários (como a comparabilidade entre empresas) e sejam robustos cientificamente (à prova de averiguações empíricas).”(Lev, 2001, p.152)

O tópico seguinte enfoca os principais fatores aduzidos pelo autor para acentuar a necessidade e a aplicabilidade do modelo em tela.

### 3.3.3 Pontos Relevantes da *The Value Chain Scoreboard*®

Na defesa de sua proposição, Lev (2001) relata diversos argumentos que justificariam ou contribuiriam para a adoção e implementação do modelo. Os pontos de maior relevância são descritos a seguir.

Tocantemente à divulgação e monitoramento dos Ativos Intangíveis proporcionados pelo modelo, o autor menciona que tais procedimentos conduzem à diminuição das dúvidas dos investidores. A subjetividade dos Intangíveis requer que sejam ofertadas informações sobre os mesmos como forma de reduzir a incerteza que os cerca. E isso se faz necessário porque alguns ativos intangíveis se caracterizam por alterar seu posicionamento na cadeia de valores (vão do estágio das idéias, para a produção, para os testes que comprovam sua viabilidade e finalmente são comercializados).

Esta categoria de informações relacionadas ao risco assume importância fundamental, por exemplo, no caso dos “beta testes” para softwares, onde as perspectivas de vendas de produtos considerados tecnologicamente exequíveis são, logicamente, muito melhores do que as perspectivas de produtos ainda sem confirmação de viabilidade técnica. Da mesma forma, “a substancial incerteza relacionada aos Ativos Intangíveis também aumenta a importância de informações detalhadas concernentes ao andamento das parcerias com outras entidades, notadamente para investidores e gerentes” (LEV, 2001, p.109). E isso, segundo o mesmo autor, tem implicações contábeis importantes de vez que “facultam um melhor controle sobre os Ativos Intangíveis, uma das condições para o reconhecimento dos mesmos como Ativos nos demonstrativos financeiros”, atendendo alguns preceitos legais.

Lev (2001, p.110) defende também que as “informações acerca dos Ativos Intangíveis sejam divulgadas com maior frequência (diariamente ou semanalmente), em vez de relatórios financeiros publicados em períodos quadrimestrais ou anuais”, como tem sido comum internacionalmente. Mencionando como exemplos as informações sobre as vendas do último mês e a taxa de ocupação de aeronaves da semana anterior, argúi que “relatórios

frequêntes informando sobre determinados itens proporcionam informações mais relevantes para os investidores” (LEV, 2001, p.110). Porém, Lev (2001, p.159) salienta que provavelmente “levará algum tempo até que os administradores conscientizem-se sobre a necessidade de divulgar as informações relacionadas aos Ativos Intangíveis.”

Enquanto essa conscientização não chega, propõe que seja criada uma legislação de incentivo à divulgação de informes sobre este tipo de Ativo. Neste caso, passam a desempenhar papel significativo as entidades que regulamentam/padronizam as divulgações das informações contábeis como o FASB (*Financial Accounting Standards Board*) e o AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) nos Estados Unidos e o IASC (*International Accounting Standards Committee*) na Inglaterra, e as entidades incumbidas de fiscalizar e regulamentar o mercado de valores mobiliários como SEC (*Security and Exchange Commission*) nos Estados Unidos, FSA (*Financial Services Authority*) na Inglaterra, COB (*Commission des Opérations de Bourse*) na França e SESC (*Securities and Exchange Surveillance Commission*) no Japão. Lev (op. cit. p.160) menciona que tais entidades teriam a incumbência de “prescrever a estrutura (formato) das informações e os itens específicos que deveriam ser divulgados nos relatórios financeiros, estabelecendo os padrões para divulgação dos mesmos.”

Outro ponto enfatizado por Lev (2001, p.157) diz respeito ao tratamento contábil necessário para a realidade dos Ativos Intangíveis. O formato tradicional da Contabilidade prende-se ao registro das transações (como vendas, compras, financiamentos, emissões de ações, etc) que caracteriza a economia industrial, na qual o valor dos negócios era criado justamente pela transferência dos direitos de propriedade. Porém, na economia baseada no conhecimento, que notabiliza a atualidade do meio empresarial, “a criação ou destruição de valor precede a ocorrência de transações (em alguns casos antecede em anos).” Como exemplo deste raciocínio aponta que

o sucesso no desenvolvimento de um medicamento, que cria considerável valor, mas as transações (comercialização/vendas) podem levar vários anos para que sejam concretizadas. Talvez este seja um dos principais fatores para a crescente desconexão entre o valor de mercado de uma empresa e o respectivo valor constante nos demonstrativos contábeis atualmente publicados (LEV, 2001, p.157-158).

O sistema de informações sugerido por Lev (2001, p.158), centrado nas fases da cadeia de valor, tem o condão de “preceder e complementar a contabilidade baseada nas transações.” A sua principal distinção em relação aos demonstrativos financeiros tradicionais

é a nítida ênfase nos investimentos em intangíveis e sua transformação em resultados tangíveis.

### 3.3.4 Comentários Adicionais

O papel da Contabilidade como fornecedora de dados ao processo decisório das organizações, onde se busca prioritariamente a otimização das receitas e a racionalização dos custos, tem sido ampliado e sua importância vem se acentuando continuamente. O formato e a apresentação da informação contábil têm sofrido modificações e as próprias ferramentas disponíveis para sua operacionalização se modernizaram.

Tais alterações apenas refletem a constatação de que a demanda dos usuários das informações contábeis tem se tornado complexa e diferenciada e os produtos tradicionais disponíveis no mercado contábil já não satisfazem mais esses consumidores.

Uma evidência que corrobora o descontentamento dos usuários da Contabilidade é a notoriedade que os Ativos Intangíveis vêm tendo nos últimos anos. Embora constata-se que os pesquisadores da ciência contábil já se preocupam com o assunto há várias décadas, o surgimento de novos fatores que modificaram a realidade empresarial ao longo do tempo (como por exemplo a transição para a economia virtual), torna necessária a utilização de metodologias que busquem suprir as necessidades informativas que administradores e investidores têm na atualidade.

Neste sentido, o modelo para gerenciamento, mensuração e divulgação dos Ativos Intangíveis proposto por Lev (2001) vem de encontro às expectativas de grande parcela da comunidade financeira internacional. A metodologia proposta consegue suprir boa parte das informações sobre Ativos Intangíveis desejadas pelos gestores e público externo, com a vantagem de cobrir as várias fases do ciclo de vida dos Intangíveis, ser padronizável e possibilitar comparações entre empresas e segmentos.

A seguir são efetuadas considerações em relação à avaliação dos Ativos Intangíveis.

### 3.4 Comentários Finais

Em função das suas características específicas, os Ativos Intangíveis possuem peculiaridades que dificultam sua avaliação objetiva, tornando inadequado os sistemas de gestão que vêm sendo utilizados tradicionalmente.

Primeiramente, o valor do Ativo Intangível dificilmente impacta imediatamente sobre a receita ou a lucratividade da empresa, dada a sua característica de assincronia entre o período do investimento e o período de retorno deste em forma de benefícios e por envolver inúmeras variáveis de ordem subjetiva. Interfere, sim, mas de forma indireta, haja visto o exemplo da qualificação do corpo funcional que pode influir na melhoria dos serviços ou produtos. A lógica e o tempo de ocorrência dos Intangíveis possuem efeitos díspares dos tangíveis, prejudicando sensivelmente a avaliação do Ativo Intangível e o seu enquadramento nos modelos contábeis tradicionais.

Outro aspecto a considerar é que, mesmo dentro da categoria de intangíveis, existem diversos tipos de Ativos. Com isso, um Ativo Intangível pode assumir distintos níveis de importância para a empresa, vinculados especificamente ao segmento em que se encontra inserida tal entidade. Ou seja, a capacidade inovativa pode ser muito mais importante para uma indústria de medicamentos do que para uma empresa que atua em atividade diferente daquela.

Também, deve ser considerado que os Ativos Intangíveis não podem ser medidos com base em seu custo ou valor de mercado de forma objetiva porque os mesmos possuem valor potencial, ou seja, que poderão trazer benefícios futuros à organização. Como são potenciais, podem ou não se concretizarem tais benefícios. Neste caso, a incerteza inerente aos Intangíveis ou aos seus benefícios futuros não deve ser um impeditivo para que se tente gerenciá-los. Tal insegurança em relação ao futuro pode ser atribuída também a qualquer Ativo, quer intangível ou não. E, como todo elemento do patrimônio é possuidor de características próprias, nada impede que sejam utilizados critérios específicos, para avaliação ou gerenciamento, para cada item patrimonial, conforme sua natureza.

Igualmente, contribui para dificultar a utilização da forma tradicional de avaliação de Ativos e sua aplicabilidade aos Ativos Intangíveis, o fato de que estes tendem a criar valor de forma combinada com outros Ativos, geralmente intangíveis também. A complexidade dos elementos que os constituem, os faz serem complementares entre si e, com isso, a avaliação dos mesmos torna-se muito mais difícil. Tal ponto é claramente evidenciado quando tais

Ativos não podem ser separados ou identificados individualmente, como é o caso do Goodwill Sinérgico.

Em decorrência da sua importância no contexto econômico atual, a necessidade de gerenciamento e avaliação constante dos Ativos Intangíveis é por demais notória. A gestão dos Ativos Intangíveis vem suprir, basicamente, aspirações internas e externas. Do ponto de vista endógeno, a gerência da empresa necessita conhecer o melhor possível seus Ativos Intangíveis no sentido de monitorar seu desenvolvimento e encetar iniciativas saneadoras ou corretivas, quando pertinentes. Sob o prisma externo, a gestão dos Ativos Intangíveis pode contribuir para tornar a empresa mais confiável e mais interessante aos olhos dos envolvidos ou influenciados pela empresa, como fornecedores, clientes, credores, investidores, acionistas, etc.

Nesta direção, quando se depara com a dificuldade de tratamento contábil dos Ativos Intangíveis surge a vontade (ou utopia) de se criar um sistema de avaliação dos mesmos à semelhança da Contabilidade tradicional, com lançamentos de débitos e créditos fundamentados na moeda vigente. Porém, a abordagem defendida neste para a avaliação dos Ativos Intangíveis, possui o caráter de utilizar informações no sentido exclusivamente gerencial e não com a finalidade informacional geral financeira ou de cunho estritamente contábil. Assim, como o objetivo principal é a avaliação dos fatores intangíveis de forma extra-contábil, os critérios de aferição não necessitam serem fundamentalmente previstos nas normas legais contábeis e nem a sua forma de apresentação ou divulgação externa.

Os critérios de avaliação que tradicionalmente vêm sendo utilizados priorizam basicamente os aspectos financeiros e legais que, todavia, no ambiente empresarial atual têm enormes dificuldades em serem aceitos, principalmente quando da negociação de empresas por intermédio de fusões, cisões, incorporações, etc. Isso ocorre porque olhar somente sob este prisma induz à avaliações incorretas por desconsiderar o potencial “oculto” das entidades, trazidos à tona pela diferença entre o valor de mercado e o representado nos demonstrativos financeiros publicados. Este valor “oculto” pode estar expresso em itens não abrangidos pelo formato tradicional ou legal das demonstrações contábeis.

Então, para alcançar seu objetivo de informar aos usuários de forma mais qualitativa, a Contabilidade deve ofertar informes não apenas financeiros, mas também não-monetários aos seus usuários. Com isso, um conjunto de índices ou indicadores podem ser utilizados, agrupados ou não.

Ou seja, como tem sido evidenciado em vários modelos que almejam avaliar os Ativos Intangíveis, algumas perspectivas ou áreas distintas têm sido empregadas. A utilização de diversas perspectivas para identificar os Ativos Intangíveis enseja uma tentativa de identificar os muitos fatores intangíveis que contribuem para a geração futura de lucros, no sentido de otimizar os procedimentos que podem facultar um melhor desempenho. Convém ressaltar, que mesmo que seja utilizado um grande número de abordagens ou perspectivas, bem como um grande contingente de indicadores, provavelmente nem todos os fatores intangíveis poderão ser abrangidos em função de suas características específicas, como é o caso do Goodwill Sinérgico já mencionado alhures neste estudo.

Outro ponto a favor da abordagem de identificação dos Ativos Intangíveis sob o enfoque de várias perspectivas é que no contexto empresarial atual, vem assumindo cada vez mais relevância o uso de medidas não-financeiras. Por exemplo: as empresas industriais avaliam a sua produção em toneladas produzidas por dia, número de retrabalhos ou percentual de defeitos, dentre outros indicadores. Tal se faz evidente também quando se dimensiona a competitividade mercadológica da empresa, ou quando dos pontos a serem considerados na tomada de decisão relativas a investimentos (quer em Ativos financeiros, quer em Ativos fixos), pois, em ambos os casos, é necessária a consideração de múltiplos indicadores na análise da situação e das possíveis alternativas a serem seguidas.

Além disso, o uso de indicadores não-financeiros permite o desdobramento ou refinamento dos mesmos, conforme a conveniência. Ou seja, um indicador relacionado com clientes pode ser desdobrado por área geográfica, por faixa etária, por tipos de produtos consumidos, por segmentos ou nichos de mercado, por volume de aquisições, por datas associadas à aquisição, etc, facultando correlações entre ambos ou com outros fatores, como campanhas publicitárias ou veículos de mídia utilizados e seus possíveis efeitos em vendas.

O mesmo pode ser verificado do “outro lado do balcão”, ou seja, do ponto de vista dos clientes. Estes, por seu turno, mudaram de comportamento passando a exigir, além do menor preço, prazo de pagamento compatível, qualidade adequada dos produtos ou serviços, confiabilidade e idoneidade do fornecedor, atendimento de necessidades específicas antes, durante ou após a venda, dentre outros requisitos. Não se limitam, portanto, a considerar na sua decisão de compra somente um atributo do fornecedor, mas uma plêiade destes.

No caso dos Ativos Intangíveis, o uso de métodos que incorporem diversas perspectivas se torna mais necessário, pois permitem considerar não apenas medidas objetivas mas também medidas subjetivas, conforme as circunstâncias exigirem.



O próximo capítulo apresenta o modelo proposto nesta pesquisa a ser empregado na identificação de potenciais geradores de Ativos Intangíveis.

## **CAPÍTULO IV**

### **O MODELO PROPOSTO PARA IDENTIFICAR POTENCIAIS GERADORES DE INTANGÍVEIS**

Este capítulo apresenta uma descrição detalhada dos passos necessários para adoção do modelo ora sugerido, evidenciando as recomendações e cuidados a serem observados durante a implementação do mesmo ou sua atualização contínua. Para tanto, inicialmente discorre-se sobre a junção do *Balanced Scorecard* com o *Scoreboard*. Em seguida, apresenta o modelo proposto e os grupos de indicadores que o compõem. Finaliza-se enfocando as características a serem consideradas nas perspectivas utilizadas na proposta.

#### **4.1 Por Que Unir o *Balanced Scorecard* ao *Scoreboard*?**

Defende-se a união ou utilização conjunta do *Balanced Scorecard* e do *Scoreboard* no processo de identificação de potenciais geradores de intangíveis através da mescla das várias perspectivas adotadas pelos referidos modelos, no sentido de buscar-se a complementação de ambos, minimizando possíveis deficiências encontradas em cada metodologia.

Considerando-se a aplicação individual do *Balanced Scorecard*, na concepção original do modelo de Kaplan e Norton, a identificação de potenciais geradores de intangíveis estaria enfatizando exclusivamente a estratégia da empresa, o que pode implicar em menosprezo a alguns dos elementos constitutivos dos Intangíveis. Isso acontece porque, além da implantação do BSC pressupor estratégias pré-estabelecidas, as medidas ou as perspectivas propostas no enfoque original do *Balanced Scorecard* decorrem de uma descrição da

estratégia, denominada de mapa da estratégia pelos autores, que vem sendo utilizada para executar ou implementar tais estratégias.

Corroborar tal assertiva o fato de que as quatro perspectivas adotadas por Kaplan e Norton fornecem um mecanismo para análise da estratégia utilizada no sentido da criação de valor. Porém, tais perspectivas do BSC são direcionadas no sentido de atender precipuamente aos anseios dos acionistas e dos clientes e não à identificação dos intangíveis. Assim, constata-se que a perspectiva “financeira”, por exemplo, enfoca a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco unicamente sob o prisma do acionista. Relativamente à perspectiva “clientes”, verifica-se que esta prioriza a estratégia de criação de valor e diferenciação sob a ótica dos clientes. Em relação à perspectiva dos “processos internos”, nesta percebe-se que a atenção se volta para as prioridades estratégicas dos vários processos de negócios que buscam satisfazer os clientes e os acionistas. Já a perspectiva “aprendizado e crescimento” é a que menos se distancia dos Ativos Intangíveis, ao visar as prioridades para desenvolver condições adequadas à inovação e ao crescimento.

Convém salientar que não se está defendendo a desconsideração da estratégia adotada pela empresa quando da escolha dos indicadores. Pelo contrário: as linhas estratégicas da empresa podem e devem ser consideradas quando da elaboração do Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis. Almeja-se, entretanto, evitar que sejam desdenhados Ativos Intangíveis que por ventura não tenham uma relação tão clara com a estratégia, mas que podem ser importantes para uma adequada avaliação da empresa, quer para finalidades internas, quer para usuários externos.

Além disso, o *Balanced Scorecard* tende a dar importância semelhante entre os indicadores monitorados em ambas as perspectivas, fato que no caso da identificação ou na avaliação dos Ativos Intangíveis não é tão aceitável. Por exemplo: em segmentos de empresas relacionadas com a informática, a importância dos indicadores relacionados com “inovação” é definitivamente maior que os demais indicadores, em função das características de competição do mercado em que estão inseridas.

Por outro lado, ao considerar-se a utilização somente do *Scoreboard* proposto por Lev em sua concepção original, as atenções estão se voltando prioritariamente aos investimentos em Ativos Intangíveis e sua transformação posterior em resultados tangíveis. Esse caminho a ser percorrido pelo investimento torna-se evidente em função da sequência de fases em que foi elaborado o modelo *The Value Chain Scoreboard*.

O modelo de Lev, entretanto, desdenha ou atribui pouca relevância à perspectiva financeira. Evidentemente que nem todos os intangíveis podem ser retratados de forma financeira ou objetiva, conforme preconiza a Contabilidade tradicional. E, além disso, há o aspecto de que na economia fundamentada no conhecimento a criação ou destruição de valor precede a ocorrência de transações. Talvez, em função destas peculiaridades dos Ativos Intangíveis, tal autor não tenha dado ênfase aos indicadores financeiros mais “tradicionais”.

Porém, há indicadores de cunho financeiro ligados aos Ativos Intangíveis, que podem e devem ser gerenciados de forma acurada, que não foram devidamente elencados no *Scoreboard*. E toda análise decisorial, mesmo que relacionada a Ativos Intangíveis deve, normalmente, levar em conta aspectos financeiros na decisão ao considerar a relação “custo x benefício” inerente ao processo decisório. Ainda, a utilização de indicadores de cunho financeiro pode contribuir na tomada de decisões relacionadas à identificação dos Ativos Intangíveis ao serem empregados concomitantemente às demais perspectivas, em termos de complementar-lhes ou suprir-lhes deficiências em determinadas ocasiões.

Além disso, o modelo nada menciona sobre amortização dos Ativos Intangíveis. Como alguns Ativos Intangíveis podem ter um ciclo de vida limitado é pertinente a inclusão de algo a respeito.

Outro aspecto a considerar em relação ao modelo de Lev diz respeito à sua utilização em empresas comerciais (varejistas), em que as duas primeiras fases não seriam aplicáveis tendo em vista que os mesmos referem-se à atividades industriais mais especificamente. Ainda, os indicadores para a fase de comercialização provavelmente devem ser adaptados, caso pretenda-se utilizá-los no segmento comercial (varejista).

O item seguinte versa especificamente a respeito da proposta defendida neste estudo para a identificação dos potenciais geradores de intangíveis.

## **4.2 O Modelo Proposto: Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis**

Inicialmente, cabe ressaltar que este modelo de identificação de intangíveis não se enquadra ou pretende seguir procedimentos contábeis regulamentados legalmente. Almeja, sim, apresentar uma ferramenta para utilização de forma exclusivamente gerencial para uso interno e externo, conforme a conveniência da divulgação a ser determinada pela empresa que o adotar. Com isso, se exime de seguir critérios contábeis geralmente aceitos, priorizando

aspectos notadamente de cunho gerencial que talvez não estejam de acordo com a prática contábil vigente na atualidade.

A proposta ora defendida se baseia nas três fases que fundamentam o modelo *The Value Chain Scoreboard*® de Lev e nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton, ambos anteriormente discutidos em detalhes neste estudo. Como as perspectivas “Clientes”, “Aprendizado e Crescimento” e “Processos Internos” do BSC podem ser englobadas ou equivalerem às fases “Comercialização”, “Descobertas e Aprendizagem” e “Implementação” do *Scoreboard* respectivamente, defende-se a adoção da estrutura básica do modelo de Lev (considerado mais adequado que o BSC para a identificação de intangíveis) com pequenas alterações e adicionando-se a perspectiva “Financeira” num enfoque distinto daquele que originalmente tem sido imputado a este grupo de indicadores no *Balanced Scorecard*.

O Quadro 11 exibe o modelo proposto nesta pesquisa.

<b>MAPA PARA IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAIS GERADORES DE INTANGÍVEIS</b>	
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>GRUPOS DE INDICADORES</b>
<b>FINANCEIRA</b>	<p><b>GASTOS [associados a fatores] INTANGÍVEIS</b>  Gastos Ambientais  Gastos com Qualidade – Falhas Externas  Gastos com Pesquisa e Desenvolvimento  Gastos com Desenvolvimento/Manutenção de Softwares  Gastos com Aquisição/Manutenção de Clientes  Gastos relacionados às Marcas e Patentes  Gastos com Desenvolvimento/Capacitação de Pessoal  Gastos de (Re) Organização</p> <p><b>AMORTIZAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS</b>  Vida útil estimada (em anos) dos Ativos Intangíveis identificáveis</p> <p><b>DESEMPENHO FINANCEIRO</b>  ROI (<i>Return on Investments</i> ou Taxa de Retorno sobre o Investimento)  ROA (<i>Return on Assets</i> ou Taxa de Retorno sobre Ativos)  ROE (<i>Return on Equity</i> ou Taxa de Retorno do Patrimônio Líquido)  EVA (<i>Economic Value Added</i> ou Valor Econômico Agregado)  Lucro Operacional  Faturamento</p>
<b>DESCOBERTAS e APRENDIZAGEM</b>	<p><b>RENOVAÇÃO INTERNA</b>  Pesquisa e Desenvolvimento de produtos  Desenvolvimento de Tecnologia da Informação  Treinamento de Funcionários  Práticas Internas  Aquisição de Clientes</p> <p><b>CONHECIMENTO ADQUIRIDO</b>  Tecnologia Adquirida  Engenharia Reversa  Aquisição de Tecnologia da Informação</p>

	<b>REDE DE RELACIONAMENTOS</b> Alianças para Pesquisas e Desenvolvimento <i>Joint Ventures</i> Integração Clientes/Fornecedores
<b>IMPLEMENTAÇÃO e PROCESSOS INTERNOS</b>	<b>PROPRIEDADE INTELECTUAL</b> Patentes, Marcas Registradas, Direitos Autorais Renovação de Licenças <i>Royalties</i> de Patentes e <i>Know-how</i>  <b>VIABILIDADE TECNOLÓGICA</b> Testes Clínicos Aprovação por Órgãos de Controle Testes Finais ou “Beta Testes” Visitantes (para home-pages)  <b>CLIENTES</b> Alianças de Mercado Suportes à Marca Mensuração de Frequência e Lealdade de clientes  <b>FUNCIONÁRIOS</b> Práticas de trabalho compartilhadas Práticas de trabalho compartilhadas Retenção Perícia (conhecimento dos trabalhadores)
<b>COMERCIALIZAÇÃO</b>	<b>VENDAS</b> Receitas de Inovações Crescimento da Fatia de Mercado Receitas <i>On-line</i> Receitas de Alianças Crescimento de Receitas por Linhas, Segmentos ou Áreas  <b>LUCRATIVIDADE</b> Ganhos de Produtividade Canais de Suprimento <i>On-line</i>  <b>OPÇÕES DE CRESCIMENTO</b> Canais de distribuição Impactos Esperados de Reestruturação Crescimento Potencial de Mercado Custo de Capital Esperado Ponto de Equilíbrio Esperado

Quadro 11: Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis

Os indicadores constantes do mapa mencionado são apenas sugestões, devendo ser adequados à realidade empresarial de cada organização que vier a utilizá-lo, podendo considerar também, quando cabível, as diretrizes estratégicas que a mesma pretende seguir.

A próxima seção aborda o enfoque defendido para as quatro perspectivas que fundamentam esta proposta.

### 4.3 O Enfoque Proposto Para as Perspectivas Consideradas no Modelo

Múltiplos critérios ou perspectivas são requeridos para a adequada identificação dos potenciais geradores de intangíveis, uma vez que a dimensão econômico-financeira de forma isolada, não consegue suprir todas as necessidades informativas dos diversos interessados, quer internos, quer externos à empresa. Pelo mesmo raciocínio, advoga-se nesta proposição que o uso exclusivo de medidas não-financeiras pode e deve ser complementado por indicadores financeiros na identificação de intangíveis.

Defende-se, então, o uso de indicadores financeiros ou da perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* ao se buscar a identificação dos intangíveis, mas de uma forma não voltada para a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, visando principalmente o acionista, como vem sendo preceituado por Kaplan e Norton e implementado nas empresas que adotaram o BSC. Ou seja, modificando-se o centro das atenções, que passa da estratégia para a identificação de potenciais geradores de intangíveis.

Com isso, busca-se utilizar indicadores de cunho financeiro de maneira precipuamente direcionada ao monitoramento dos recursos destinados aos Ativos Intangíveis ou oriundos destes, no intuito de complementar as informações obtidas das outras perspectivas empregadas.

Nesta abordagem, então, os valores a serem consignados no Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis devem considerar, quando possível, os valores atuais dos benefícios futuros esperados, utilizando no cálculo um custo de oportunidade a ser estabelecido pelos decisores e devidamente divulgado aos usuários do demonstrativo.

Outro fator a ser considerado no enfoque preconizado para a perspectiva financeira é a possibilidade de evidenciar-se a amortização dos Ativos Intangíveis, com base na expectativa de vida útil do Ativo Intangível (preferencialmente) ou outro critério que se julgar mais pertinente ao item em questão, devidamente salientado em comentários adicionais.

Esta perspectiva é complementada pelo monitoramento de índices que tradicionalmente têm sido utilizados no gerenciamento contábil-financeiro como ROI (*Return on Investments*)<sup>16</sup>, ROA (*Return on Assets*), ROE (*Return on Equity*) EVA (*Economic Value Added*), MVA (*Market Value Added*), Lucro Operacional e outros. Tais indicadores podem contribuir para análises referentes à relação “Custo x Benefício” dos investimentos

---

<sup>16</sup> Para mais detalhes sobre medidas financeiras, vide Kassai et al (2000).

direcionados para os Ativos Intangíveis e suas conseqüências no desempenho financeiro da organização como um todo.

Em relação às demais perspectivas, ou seja, Comercialização, Aprendizado e Crescimento e Processos Internos e Implementação, pugna-se pela adoção de uma abordagem estritamente não-financeira. Ou seja, não registrar em tais grupos de indicadores eventos ou transações expressas por valores monetários. As anotações que sejam efetuadas nos indicadores destas perspectivas devem ater-se a registros de cunho não-monetários, como por exemplo:

a) “Descobertas e Aprendizagem”:

- número e tipos de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento;
- número de clientes adquiridos de terceiros discriminados por transação (se possível);
- fases implementadas do programa de certificação de qualidade e prazo para conclusão;
- alianças celebradas com clientes e fornecedores;
- tipo de tecnologia adquirida; etc.

b) “Implementação e Processos Internos”:

- número de patentes e marcas registradas (em uso efetivo ou não);
- programas de treinamentos de funcionários;
- políticas de auxílio ou financiamento de cursos para funcionários;
- número e tipos de produtos com viabilidade tecnológica comprovada ou em fase de comprovação;
- *royalties* pagos ou recebidos; etc.

c) “Comercialização”:

- percentual de receitas oriundas de inovações
- crescimento da fatia de mercado
- participação percentual das receitas de novas formas de distribuição utilizadas
- crescimento potencial do mercado; etc.

A ênfase em utilizar exclusivamente dados não-financeiros nestas três fases ou perspectivas vem ao encontro das características inerentes aos indicadores escolhidos para comporem as mesmas, notadamente mais adequados a serem expressos em formato não-monetário. Contribui, também, para que nestas três perspectivas seja utilizado tal



procedimento, a inclusão da perspectiva financeira proposta nesta pesquisa, que pode suprir a tendência ou necessidade que os decisores e analistas possuem de fundamentar decisões em valores monetários, especificamente quando examinam a pertinência da relação “Custo x Benefício”.

Ainda, na escolha dos indicadores que integrarão as diversas perspectivas, é cabível que seja levada em consideração a estratégia adotada pela empresa, assumindo-se como tal o caminho que a entidade pretende seguir para ir da posição atual a uma posição futura desejável, conforme a Figura 6, a seguir.

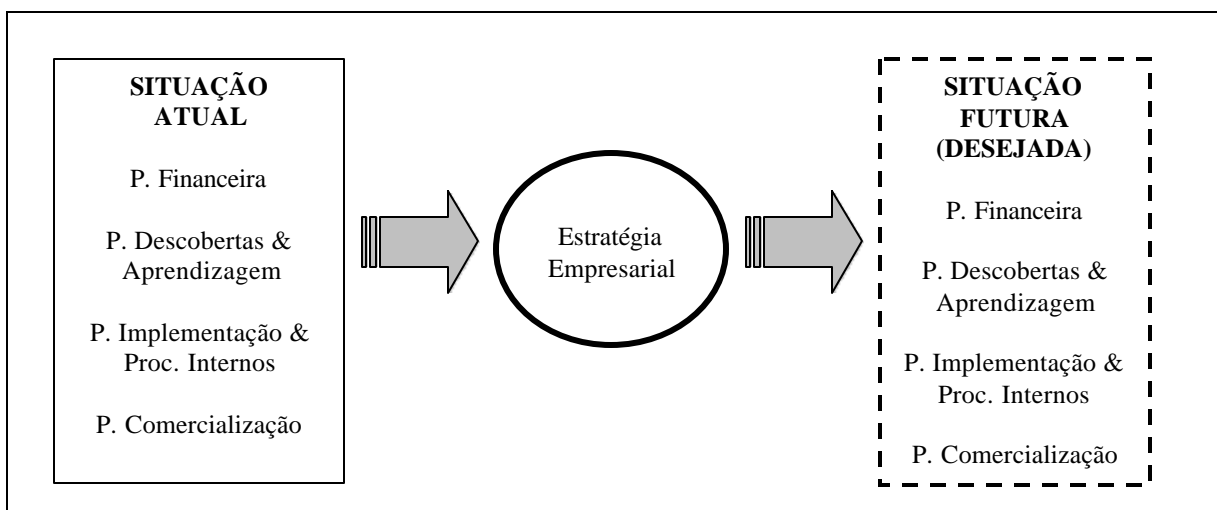


Figura 6: Vinculação entre estratégia e indicadores das perspectivas adotadas

Para tanto, é salutar que se tente implementar, quando possível, indicadores com os quais se possa estabelecer um conjunto de relações de causa e efeito, relacionados à estratégia, que possam ser comprovados e analisados no desenrolar das atividades empresariais futuras. Tal relação de causa e efeito contribuirá para avaliar de forma mais objetiva as possíveis implicações que os gastos efetuados (ou associados) a determinados Ativos Intangíveis proporcionarão, quanto à manutenção ou melhoria dos intangíveis detidos pela empresa.

Por exemplo: supondo-se que uma empresa adote a estratégia de competir a custos baixos. Para esta linha estratégica, pode ser conveniente verificar se os recursos empregados em “Gastos com desenvolvimento/capacitação de pessoal” (Perspectiva Financeira – Grupo Gastos [associados a fatores] Intangíveis), utilizados em “Treinamentos de funcionários” (Perspectiva Descobertas & Aprendizagem – Grupo Renovação Interna), proporcionam um melhor desempenho dos indicadores “Retenção” e “Perícia/conhecimento dos trabalhadores”

(Perspectiva Implementação e Processos Internos – Grupo Funcionários). E se estes últimos, por seu turno, acarretam uma melhoria no indicador “Ganhos de Produtividade” (Perspectiva Comercialização – Grupo Lucratividade). Evidentemente que um eventual ganho de produtividade pode influenciar de forma positiva os indicadores da Perspectiva Financeira (Grupo Desempenho Financeiro).

Por outro lado, caso a estratégia seguida seja a da diferenciação, os administradores podem achar pertinente que seja estudada a relação de causa e efeito dos “Gastos com Pesquisa e Desenvolvimento” (Perspectiva Financeira – Grupo Gastos [associados a fatores] Intangíveis) e sua influência no indicador “Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos” (Perspectiva Descobertas e Aprendizagem – Grupo Renovação Interna). Este indicador, por sua vez, pode ter estreita ligação com o número de registros mensurados no parâmetro “Patentes, Marcas Registradas, Direitos Autorais” (Perspectiva Implementação e Processos Internos – Grupo Propriedade Intelectual) e/ou com o indicador “Aprovação por Órgãos de Controle” (da mesma perspectiva, porém do Grupo Viabilidade Tecnológica). Por consequência, pode interferir diretamente no indicador “Receitas de Inovações” (Perspectiva Comercialização – Grupo Vendas) e este proporcionar um aumento no indicador “Faturamento” da Perspectiva Financeira (Grupo Desempenho Financeiro).

Além dos dois exemplos mencionados, várias outras associações de causa e efeito podem ser tentadas, pois as próprias perspectivas do modelo proposto já possuem uma sequência que pode facilitar a identificação de linhas de “causa e efeito”. Ou seja, os recursos financeiros (Perspectiva Financeira) podem proporcionar novos conhecimentos (Perspectiva Descobertas & Aprendizagem) que são implementados ou que proporcionam melhorias de processos internos (Perspectiva Implementação & Processos Internos), influenciando na Perspectiva Comercialização, cuja melhoria pode aprimorar o desempenho financeiro (Perspectiva Financeira).

Entretanto, merece ser ressaltado que por tratar-se de Ativos Intangíveis, nem todos os indicadores adotados são passíveis de averiguação ou atribuição de “causa e efeito” de forma facilitada. Isso acontece porque com diversos Ativos Intangíveis percebe-se um efeito assíncrono. Ou seja, o investimento em Intangíveis não necessariamente terá um prazo específico para apresentar resultados, podendo seus efeitos variarem conforme o segmento no qual a empresa se insere. Por exemplo: investir em projetos de pesquisa e desenvolvimento poderá resultar (ou não) em patentes em um semestre, um ano, três anos, cinco anos, uma década etc. Assim, cabe ao analista do Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de

Intangíveis considerar tal possibilidade na avaliação do desempenho dos indicadores suscetíveis a esta assincronia.

Além disso, a própria inferência oriunda de uma relação de causa e efeito contém muita subjetividade associada, de vez que os fatores relacionados não têm um desempenho efetivamente proporcional, podendo variar a intensidade da influência de um sobre o(s) outro(s), por inúmeras razões.

O tópico subsequente discorre sobre a implementação da proposta, apresentando um roteiro a ser seguido para alcançar tal finalidade.

#### **4.4 Procedimentos para Implementação**

Os procedimentos necessários para implementação do Mapa para Identificação dos Potenciais Geradores de Intangíveis são:

- a) seleção dos indicadores que formam os grupos componentes de cada perspectiva;
- b) obtenção dos dados nas fontes respectivas;
- c) elaboração do Mapa para Identificação dos Potenciais Geradores de Intangíveis;
- d) confronto com o desempenho de períodos anteriores; e
- e) análise, interpretação e *feed-back* das informações obtidas.

Os referidos passos são comentados de forma mais detida nos itens que se seguem.

##### **4.4.1 Seleção dos Indicadores**

Em que pese os indicadores sugeridos no item 4.2, a escolha dos indicadores que compõem cada perspectiva ou fase do modelo sugerido deve levar em conta as peculiaridades de cada empresa ou do segmento na qual a mesma insere-se na atualidade, ou que pretende inserir-se futuramente. Para tanto, os três critérios mencionados por Lev (item 3.3.2), ou seja, que os indicadores sejam quantitativos, padronizados e confirmáveis empiricamente, fornecem bases seguras de como obter indicadores úteis para facilitar o gerenciamento dos

intangíveis e possibilitar comparações entre períodos ou entre empresas concorrentes diretas ou não.

Outra questão importante na tarefa de seleção dos indicadores é o número ou a quantidade de indicadores que serão utilizados. A opção por poucos índices pode levar à não consideração de aspectos relevantes ou mesmo vitais para a identificação pertinente dos potenciais geradores de intangíveis. Por outro lado, a utilização de grande número de indicadores pode induzir ao desvio das atenções aos pontos mais importantes, desperdiçando tempo e energia dos decisores em questões talvez menos relevantes.

#### 4.4.2 Obtenção dos Dados

Em virtude das peculiaridades que os envolvem e dos múltiplos tipos ou formatos que os itens classificáveis como Ativos Intangíveis podem assumir, a obtenção dos dados relacionados aos mesmos requer, necessariamente, a utilização de diversas fontes internas e até externas.

Os dados da perspectiva financeira, em sua maioria provavelmente, podem ser obtidos dos controles internos da área contábil. Porém, alguns dados poderão ser oriundos de outras fontes como é o caso da estimativa de vida útil dos Ativos Intangíveis, que por ser estimada, deverá provir do consenso dos responsáveis de cada área, às quais os mesmos estejam ligados.

No que tange às áreas de caráter não-financeiro, as fontes de dados serão diversas, podendo abranger departamentos de produção, *marketing*, informática, recursos humanos, pesquisas e desenvolvimentos de produtos, assessoria jurídica, Contabilidade e alguns até da área financeira, conforme cada indicador selecionado requerer.

#### 4.4.3 Elaboração do Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis

Após selecionados os indicadores e obtidos os dados a serem consignados, resta elaborar o Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis. Abaixo demonstra-se como pode ser construído ou preenchido tal mapa. Para facilitar o

entendimento, suponha-se que seja uma empresa atuante no ramo de molduras decorativas de madeira.

No caso da perspectiva “Financeira”, os valores a serem anotados no grupo “Gastos [associados a fatores] Intangíveis” devem considerar, sempre que possível, os valores presentes dos benefícios futuros esperados de cada Ativo Intangível ou dos investimentos em intangíveis, a uma determinada taxa de oportunidade. Poderiam, então, ser representados por:

- gastos com falhas externas, incluindo devoluções e abatimentos concedidos;
- valor despendido com projetos de Pesquisa e Desenvolvimento;
- montante de recursos alocados à aquisição de softwares (segregados por setores ou finalidades);
- dispêndios relacionados à manutenção ou aquisição de marcas e patentes;
- recursos utilizados com organização ou readequações físicas; etc.

O segundo grupo sugerido para a perspectiva “Financeira” é o denominado “Amortização de Ativos Intangíveis”. Nestes indicadores, evidencia-se a vida útil estimada em anos dos Ativos Intangíveis identificáveis. Portanto, são registrados:

- a) números de anos da validade das patentes detidas;
- b) expectativa dos anos de utilização de recursos naturais possuídos como florestas ou jazidas;
- c) estimativa de tempo que cada projeto de P&D levará para ser comercializado;
- d) período pelo qual estima-se que as reestruturações físicas efetuadas manter-se-ão úteis; etc.

Convém salientar que nem todos os Ativos Intangíveis têm características que lhes permitam atribuir uma vida útil, mesmo que estimada. Porém, em boa parcela dos Ativos Intangíveis uma aproximação, realizada com base na experiência dos envolvidos, é mais válida, em termos informacionais, que a mera omissão pelo receio de pecar pela incerteza associada.

O terceiro grupo de indicadores da perspectiva “Financeira” engloba as medidas mais comuns de avaliação de resultados sob a ótica financeira da atualidade, reunidas sob a denominação de “Desempenho Financeiro”. Este grupo abrange, portanto, indicadores já devidamente elucidados na literatura contábil contemporânea como ROI (*Return on Investments*), ROA (*Return on Assets*), EVA (*Economic Value Added*), MVA (*Market Value Added*) e Lucro Operacional, podendo ser complementado por outros índices que por ventura a empresa já vem utilizando.

Em relação às perspectivas de cunho não-financeiro, ao elaborar o Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis cabem anotações quantitativas e qualitativas. Em termos de exemplos de ocorrências cabíveis para a perspectiva de Descobertas e Aprendizagem podem ser citados:

- quantidade de produtos em desenvolvimento segregados por linhas (portarretratos, quadros, rodapés, roda-meios ou roda-tetos);
- quantidade e tipos de máquinas fabris desenvolvidas internamente;
- número de clientes ativos;
- período previsto (em meses) para obtenção do Certificado ISO 9000 ou ISO 14000;
- sistema ERP (*enterprise resource planning*) adquirido e previsão de implementação;
- alianças comerciais celebradas (contratos comerciais firmados com fornecedores ou clientes) especificando o volume estimado de investimentos e os parceiros; etc.

Em termos da perspectiva “Implementação e Processos Internos” cabem registros quanto:

- ✓ ao número de patentes e marcas registradas (em uso efetivo ou não);
- ✓ à descrição dos setores e ao número de funcionários dos mesmos envolvidos em programas de treinamento;
- ✓ ao percentual do quadro funcional com graduação, especialização ou pós-graduação e aos incentivos dados aos funcionários neste ponto (como o percentual custeado em cada nível escolar);
- ✓ à quais entidades são pagos *royalties* ou de quais empresas são recebidos; etc.

Em relação ao fator “Comercialização” podem ser consignados no Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis, por exemplo:

- ✓ percentual de receitas oriundas de produtos desenvolvidos neste ano;
- ✓ percentual estimado de crescimento da fatia de mercado detida;
- ✓ participação percentual das receitas via comércio eletrônico (*e-commerce*);
- ✓ número de clientes novos captados no período; etc.

Com o tempo e a prática adquirida, para facilitar a elaboração do mapa, os dados a serem consignados poderiam ser coletados continuamente nas fontes dos mesmos, através de relatórios padronizados com os indicadores selecionados, na periodicidade determinada pelos responsáveis. Para isso, os funcionários envolvidos estariam monitorando periodicamente cada área e alimentariam o mapa quando solicitados, consolidando as informações oportunamente.

#### 4.4.4 Comparação com o Desempenho de Períodos Anteriores

Para efeito de comparação entre os períodos enfocados, recomenda-se a atualização e tabulação constante (preferencialmente mensal) dos dados requeridos pelo Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis, possibilitando comparações semestrais ou anuais.

No sentido de facilitar a análise, tais períodos podem ser subdivididos em meses, trimestres ou outra periodicidade que venha a ser necessária em face das contingências de cada atividade ou segmento específico, bem como das necessidades informativas dos gestores.

#### 4.4.5 Análise e Interpretação

Dentre as informações que podem ser extraídas do Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis, cabe buscar o estabelecimento das relações de causa e efeito entre os indicadores. Por exemplo: investimentos em programas de qualidade podem diminuir ou atenuar problemas com qualidade dos processos, produtos ou serviços prestados. Igualmente, os investimentos em marcas podem proporcionar, a princípio, um aumento da fatia detida de mercado. Inúmeras são as possibilidades neste sentido e cabe aos analistas (internos ou externos) efetuar as inferências necessárias e concluir a respeito.

#### 4.4.6 Avaliação das Ações Empreendidas

Posteriormente, cabe que seja efetuada uma avaliação (*feed-back*) a respeito das iniciativas tomadas em períodos anteriores, em termos de averiguar as conseqüências das mesmas em termos de melhorias no quadro atual de intangíveis da empresa que adotar tal ferramenta. Da mesma forma, é cabível avaliar se os indicadores utilizados se coadunam com interesses atuais dos usuários ou se merecem ser substituídos, aprimorados, desdobrados etc.

A Figura 7 resume o modelo defendido para identificar potenciais geradores de Intangíveis, enfatizando as perspectivas, enfoques, etapas e procedimentos respectivos.

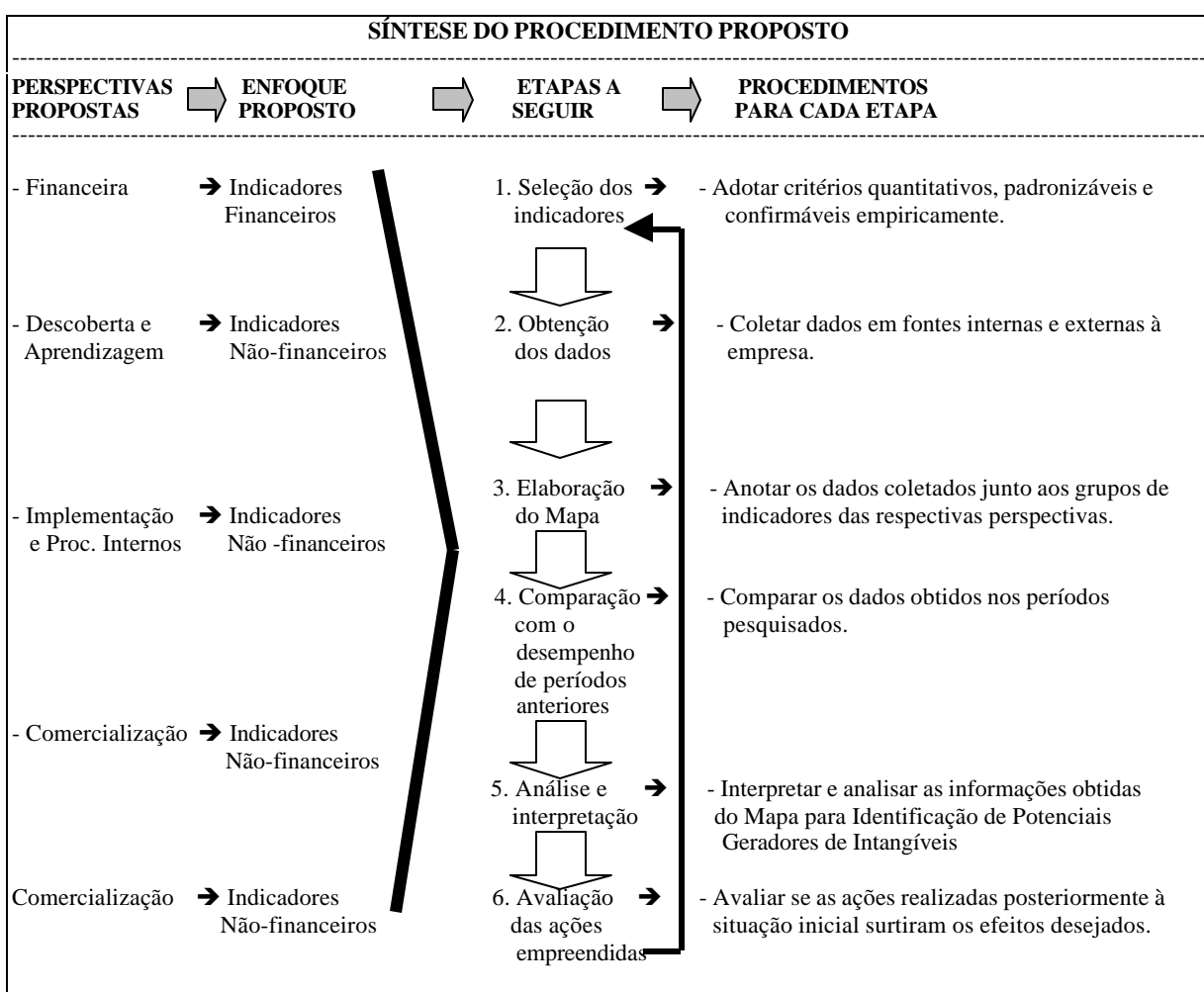


Figura 7: Síntese da proposta



## 4.5 Considerações Finais

Conforme o porte da empresa e a disponibilidade de pessoal, a elaboração do Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis deve ter a participação de três ou quatro membros da organização, preferencialmente oriundos de áreas distintas.

Evidentemente que se a empresa que adotar o modelo for de pequeno porte, a elaboração caberá ao principal gerente ou até mesmo ao proprietário da entidade. Porém, havendo tempo e pessoal disponível, entende-se que a elaboração deve receber a contribuição de pessoas de várias áreas da empresa. O consenso entre ambos, ou tão-somente o confronto das opiniões divergentes oriundas de pontos de vistas díspares, contribui para que o mapa seja o mais representativo possível da situação atual da empresa, sem estar eivado de opiniões sectárias ou parciais de uma determinada área ou opinião pessoal de algum diretor.

A empresa pode, conforme sua realidade de mercado ou interna, em termos de tempo ou estrutura de pessoal disponível, determinar a periodicidade que lhe convier para elaborar o Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis.

Entretanto, defende-se que a frequência da elaboração ou atualização do mapa deva ser no período máximo de um semestre e preferencialmente mensal. A periodicidade máxima semestral é interessante porque as constantes modificações que se sucedem no ambiente empresarial, quer interna ou externamente, podem interferir na confiabilidade das informações constantes do mapa e prejudicar a análise e conclusões relacionadas, caso não atualizadas regularmente.

O capítulo seguinte apresenta a aplicação prática do modelo para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis efetuada numa empresa industrial.

## **CAPÍTULO V**

### **APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO**

Neste capítulo é apresentado o estudo de caso relativo à aplicação do modelo para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis numa empresa industrial. O intuito principal é validar o modelo proposto, bem como permitir que novos conhecimentos sejam incorporados à pesquisa.

Com tal finalidade, inicialmente faz-se uma descrição sucinta da empresa e das condições nas quais foi efetuado o estudo. Em seguida, descreve-se a forma como foi concretizada a aplicação prática, a sequência das etapas da implementação do modelo desenvolvido e os resultados alcançados.

Ainda, procede-se uma análise dos resultados obtidos, discorre-se sobre as dificuldades encontradas e sobre aprimoramentos sugeridos ao modelo inicial, no sentido de possibilitar que o mesmo seja melhor empregado futuramente. O capítulo é finalizado com a apresentação de uma avaliação global do modelo proposto, de sua aplicação e dos resultados mais relevantes obtidos.

#### **5.1 Descrição da Empresa Pesquisada**

A aplicação prática do modelo proposto foi efetuada na empresa “Beta” (nome fictício), que atua principalmente na industrialização e comercialização de máquinas industriais utilizadas em diversos segmentos e tipos de aplicações (fábricas de móveis, molduras, serrarias etc). Situada no sul de Santa Catarina, tal entidade é constituída sob a forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, podendo ser classificada como empresa de pequeno porte se consideradas as características do setor em que atua.

O quadro funcional contava com nove funcionários administrativos e 37 (trinta e sete) colaboradores no setor de fabril no período pesquisado. O processo produtivo interno utiliza maquinário de tecnologia avançada e constantemente atualizado.

Em termos de estratégia de posicionamento de mercado a empresa optou por buscar uma diferenciação mercadológica através de contínuas inovações de produtos e processos internos. Segundo seus diretores, almeja alcançar uma vantagem competitiva sustentável perante a concorrência por intermédio do lançamento de produtos inovadores ou que facilitem as atividades de seus clientes. Para tanto, prioriza investimentos em pesquisas e desenvolvimentos de novos produtos e serviços, através da manutenção de um setor de projetos.

As seções vindouras relatam os principais aspectos da aplicação do modelo sugerido.

## **5.2 Aplicação do Modelo**

Quando da elaboração do Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis na empresa pesquisada foram seguidos determinados procedimentos. As etapas seguidas, os resultados alcançados e as dificuldades surgidas por ocasião da implementação do modelo proposto são relatadas nas próximas seções.

### **5.2.1 Seleção dos Indicadores**

Inicialmente foram determinados os indicadores que formaram os grupos componentes de cada perspectiva. Nesta seleção foram consideradas as possibilidades de obtenção de dados de forma contínua, ao longo do tempo, na base de dados disponível na empresa (controles internos e software ERP<sup>17</sup> da Micro-Siga®). Na escolha foram priorizados indicadores quantitativos, padronizáveis e confirmáveis de forma empírica, que proporcionem comparabilidade entre períodos. Não houve necessidade de recorrer a métodos de

---

<sup>17</sup> ERP (*Enterprise Resource Planning*) são sistemas de informação integrados, adquiridos na forma de pacotes comerciais de *softwares*, com a finalidade de dar suporte à maior parte das operações de uma empresa (SOUZA e ZWICKER, 2000).

ranqueamento na seleção de indicadores, tendo em vista as características da organização (empresa de porte reduzido e pequena complexidade das operações).

Convém ressaltar que os indicadores adotados não abrangem todos os fatores intangíveis relacionados com a empresa pesquisada. Porém, são os considerados de maior importância para a empresa e enquadráveis nos critérios de seleção mencionados.

Após selecionar os indicadores efetuou-se a coleta dos dados, conforme a seção seguinte.

### 5.2.2 Obtenção dos Dados

Os dados requeridos para municiar os indicadores escolhidos são provenientes de setores distintos como Projetos, Vendas, Produção, Administração, Contabilidade e suas respectivas subdivisões.

No setor de Projetos foram coletados dados relacionados às pesquisas desenvolvidas e em desenvolvimento, equipamentos e *softwares* utilizados, pessoal envolvido e respectiva qualificação etc. O setor de Vendas informou quanto aos produtos comercializados, às feiras participadas, à situação da clientela, à distribuição de produtos por região etc. O setor de Produção contribuiu com dados e informações relacionadas ao processo industrial e aos funcionários deste departamento. Na Contabilidade da empresa foram obtidos dados referentes à parte financeira como os gastos efetuados nos diversos setores (folha de pagamento, despesas de expediente, investimentos efetuados etc) e os valores necessários aos cálculo dos indicadores de desempenho financeiro (ROI, ROA, ROE, EVA, Lucro Operacional e Faturamento). Os demais dados, excetuados os coletados nos setores mencionados, foram coligidos junto à Administração da empresa.

Selecionados os indicadores e coligidos os dados necessários passou-se a elaborar o Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis, como mencionado na próxima seção.

### 5.2.3 Elaboração do Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis da Empresa “Beta”

Nas etapas seguidas para construção do mapa para identificar potenciais geradores de intangíveis da empresa pesquisada foram observados diversos pontos merecedores de destaque nas quatro perspectivas empregadas e nos respectivos indicadores escolhidos, comentados nas próximas seções.

É pertinente enfatizar que, em termos de período abrangido, o trabalho de pesquisa envolveu os meses de julho de 2000 a junho de 2001, consolidados em dois períodos: 2º semestre de 2000 e 1º semestre de 2001. Alguns indicadores, entretanto, não tiveram a necessidade de serem divididos nestes dois períodos porque existem anteriormente ao período de pesquisa e/ou foram mantidos nos dois semestres analisados sem alterações.

#### ❖ Perspectiva Financeira

O Apêndice A mostra a perspectiva “Financeira” do mapa de identificação em sua forma final. Para esta perspectiva foram utilizados diversos indicadores nos três grupos propostos pelo modelo, conforme abaixo.

No grupo “Gastos [associados a fatores] Intangíveis” foram escolhidos seis indicadores, representados sinteticamente no Quadro 12. Dos indicadores constantes do modelo proposto (vide Quadro 11), apenas os indicadores “Gastos Ambientais” e “Gastos de (Re) Organização” não foram utilizados, tendo em vista que a empresa não desembolsou recursos com atividades enquadráveis nestes itens no período de pesquisa.

INDICADORES ADOTADOS	2º Sem./2000	1º Sem./2001
➔ Gastos com Qualidade – Falhas Externas.....	8.111,18	4.547,88
➔ Gastos com Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos.....	32.110,84	24.987,31
➔ Gastos com Desenvolvimento/Manutenção de Softwares.....	7.063,76	9.043,45
➔ Gastos com Aquisição de tecnologia.....	25.000,00	133.000,00
➔ Gastos com Aquisição/Manutenção de Clientes.....	49.710,54	50.480,38
➔ Gastos com Marcas/Patentes.....	320,00	-----
➔ Gastos com Desenvolvimento/Capacitação de Pessoal.....	18.566,19	24.046,59
➔ TOTAIS.....	122.316,32	246.105,61

Quadro 12: Indicadores do grupo Gastos [associados a fatores] Intangíveis

Convém frisar que o valor consignado no indicador “Gastos com Marcas/patentes” refere-se somente à atualização cadastral junto ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), não tendo outros desembolsos no período de estudo.

Quanto ao grupo “Amortização de Ativos Intangíveis” não foi possível listar fatores intangíveis com vida útil estimada, como poderiam ser as patentes das máquinas desenvolvidas e comercializadas pela empresa pesquisada. Convém salientar que mesmo tendo iniciado o processo de patenteamento de alguns produtos, a empresa ainda não possui patente aprovada por órgão de registro. Indagado acerca da aparente contradição, o responsável pela área de projetos alegou que em função do tempo necessário para registro de uma patente de máquina e principalmente pela burocracia e custos envolvidos no processo, a empresa prefere lançar os produtos no mercado sem o respectivo registro. Desta forma, visa um retorno mais breve do investimento realizado no projeto.

Em termos de indicadores que integram o grupo “Desempenho Financeiro” foram escolhidos: ROI (*Return On Investments*), ROA (*Return on Assets*), ROE (*Return on Equity*), EVA (*Economic Value Added*), Lucro Operacional e Evolução do Faturamento. Tais indicadores estão representados na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2: Desempenho financeiro

INDICADORES	2 Sem/2000	1 Sem/2001
ROI.....	16,72%	4,34%
ROA.....	15,45%	3,67%
ROE.....	18,83%	3,64%
EVA.....	10.261,23	(176.707,84)
Lucro Operacional.....	256.137,82	67.749,40
Faturamento.....	1.760.173,00	1.705.859,00

A seção seguinte enfoca a aplicação da perspectiva “Descobertas e Aprendizagem”.

### ❖ Perspectiva Descobertas e Aprendizagem

O formato final do Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis da empresa “Beta” no que tange aos fatores ligados à perspectiva “Descobertas e Aprendizagem” está delineado Apêndice B. No agrupamento “Renovação Interna” puderam ser identificadas intangibilidades associadas aos indicadores apresentados resumidamente no Quadro 13.

<b>Pesquisa e desenvolvimento de produtos</b> - Projetos concluídos - Projetos em andamento <b>Desenvolvimento de tecnologia da informação</b> a) Customização do ERP Siga Advanced b) Treinamento/Capacitação de funcionários <b>Política de incentivo à educação</b> Cursos técnicos participados <b>Intranet</b> Disponibilizada para diversos setores Aquisição/Manutenção de clientes Situação dos clientes (ativos/inativos/efetivos) Percentual de vendas por região
---

Quadro 13: Resumo dos indicadores do grupo “Renovação Interna”

No grupo “Conhecimento Adquirido” foram empregados indicadores que demonstram a tecnologia adquirida e empregada em diversos setores no período estudado.

Através do indicador “Tecnologia industrial adquirida” verificou-se que foram comprados equipamentos/máquinas industriais em maior quantidade no 1º Sem./2001. No período inicial pesquisado (2º Sem./2000) foi adquirido somente um “Sistema de Pintura Eletrostática com estufa de secagem”, enquanto que no 1º Sem./2001 foram compradas:

- a) Medidora tridimensional/software (utilizada no controle de qualidade);
- b) Rebarbadora de peças (usada no processo de tamboreamento);
- c) Mesa de pintura por cortina (utilizada na pintura de fundos); e
- d) Prensa p/estampagem de 30 toneladas.

Ainda no grupo “Conhecimento Adquirido” foi utilizado o indicador “Tecnologia da informação adquirida (Softwares)”. Tal parâmetro revelou os softwares empregados especificamente nos setores de Projetos, Produção e Administrativo, bem como os softwares de uso comum dos setores.

No grupo “Rede de Relacionamentos” foram empregados dois indicadores. O indicador “Alianças para Pesquisa e Desenvolvimento” evidencia que a empresa fez parceria somente com um fornecedor no período abrangido pela pesquisa. Quanto ao indicador “Integração cliente/fornecedor”, este revelou que a empresa manteve contrato de compra com apenas dois fornecedores.

Não foram detectados pontos enquadráveis em “*Joint Ventures*” conforme proposto no formato original do modelo.

A próxima seção discorre sobre a perspectiva “Implementação e Processos Internos”.

### ❖ **Perspectiva Implementação e Processos Internos**

O Apêndice C reproduz a perspectiva “Implementação e Processos Internos” com todos os fatores intangíveis inseridos nos indicadores dos quatro grupos que compõem esta perspectiva.

No grupo “Propriedade Intelectual” foram elencados itens intangíveis relacionados com “Patentes” e “Marcas Registradas”. Conforme já enfatizado na Perspectiva Financeira, a empresa não possui patentes registradas em seu nome. Porém, verificou-se que existem quatro “Pedidos de privilégio” aguardando exame/parecer técnico. Quanto ao quesito “Marcas”, a empresa tem registrada a marca mista “INMES” e está com processo de registro da marca nominativa “Rigipontas”, cujos gastos respectivos foram efetuados em período anterior ao estudado.

Em “Viabilidade Tecnológica” foram identificados somente fatores relacionados aos indicadores “Aprovação por controles de qualidade internos”. Os controles internos listados denotam a preocupação da empresa com a qualidade, visto que adota métodos estatísticos, eletrônicos e visuais na tentativa de assegurar a fabricação de produtos sem defeitos.

Os demais indicadores propostos no modelo não puderam ser considerados em função das peculiaridades da empresa em estudo.

No grupo “Clientes” foram consignados elementos classificáveis no indicador “Suportes à marca/produtos”. Observou-se que em relação à “Assistência Técnica” a empresa conta com uma rede de 17 assistentes espalhados pelo país. Foram evidenciados os “Prazos de garantias” concedidos, quando percebeu-se que, exceto na linha de exaustores, o prazo de garantia concedido é de apenas seis meses. Por último, verificou-se que a empresa adota manuais para uso dos clientes visando demonstrar as formas de manuseio dos produtos vendidos.

Em “Funcionários”, último grupo desta perspectiva, listaram-se indicadores relacionados às “Práticas de trabalho compartilhadas”, “Retenção de funcionários” e “Perícia (grau de conhecimento dos trabalhadores)”.

No indicador “Práticas de trabalho compartilhadas” constatou-se que a empresa utiliza (i) manuais para uso interno: que objetivam padronizar procedimentos de fabricação e



(ii) programa “Cinco S’s”: orientando os funcionários quanto à organização do local de trabalho.

Por intermédio do indicador “Retenção de funcionários” verificou-se que em todo o período abrangido pelo estudo aconteceram somente duas demissões/admissões, denotando uma estabilidade do corpo funcional da empresa.

No indicador “Perícia (conhecimento dos trabalhadores)” foram segregados os funcionários quanto ao nível de escolaridade. Apurou-se que apenas 6 funcionários têm instrução “Nível superior completo”, o que representa 13,04%. O mesmo percentual se aplica ao número de funcionários com “Segundo grau completo”. Cerca de 17,39% dos funcionários têm “Nível superior incompleto” e 56,52% dos empregados da empresa não completaram o ensino de segundo grau. O tópico seguinte versa sobre os principais aspectos da perspectiva “Comercialização”.

#### ❖ **Perspectiva Comercialização**

O Apêndice D evidencia o formato final da perspectiva “Comercialização” no mapa de identificação de intangíveis elaborado na empresa “Beta”, apresentando os indicadores utilizados nos três grupos que formaram-no.

O grupo “Vendas” foi composto de itens ligados ao indicador de “Participação nas Receitas por Segmentos/Áreas/Linhas”, conforme expresso na Tabela 3.

Em função das limitações informacionais da base de dados disponível não foram utilizados indicadores referentes à “Receitas de Inovações” e “Crescimento de Fatia de Mercado”. Com relação a itens enquadráveis nos indicadores “Receitas On-line” e “Receitas de Alianças”, propostos no modelo original, na empresa pesquisada tais fatores não foram detectados no período de estudo.

No grupo “Lucratividade” somente foram detectados fatores intangíveis ligados a “Ganhos de Produtividade”. Para tanto, foram comparados os montantes das receitas (faturamento bruto) de cada período pesquisado em relação ao número de funcionários. Resultou que no 2º Sem./2000 a receita por funcionário foi de R\$ 38.264,63 (R\$ 1.760.173,00 / 46 empregados), enquanto que no 1º Sem./2001 o resultado foi de R\$ 37.083,89 (R\$ 1.705.859,00 / 46 funcionários).

Tabela 3: Participação nas vendas por linha de produtos

Linha	2º Sem./2000	1º Sem./2001
Gramp. INMES	24,15%	16,79%
IM-300	7,96%	3,10
IM-30	12,66%	24,29%
Prensa INMES	0,16%	0,17%
Exaustor INMES	0,85%	6,95%
Grampos INMES	16,59%	14,55%
Flexi INMES	2,01%	1,95%
Fundos PR	5,87%	7,87%
Dobradiças	6,95%	5,73%
Suporte INMES	0,22%	0,12%
Gravatas	0,34%	0,49%
Rigipontas	0,74%	1,21%
Aces. Serras	6,99%	5,34%
Aces. Grampeadoras	1,16%	0,65%
Prod. p/Terceiros	4,95%	---
Rep. ONMGA	0,03%	0,01%
Romeo Maestri	1,96%	1,05%
Rep. Romeo Maestri	0,33%	0,41%
Ferud	3,21%	5,91%
Ver. Nacional	1,24%	0,64%
Rep. INMES	1,27%	2,54%
Serviços	0,36%	0,23%

Os indicadores do grupo “Opções de Crescimento” que foram utilizados dizem respeito a “Canais de Distribuição”, não tendo sido identificados outros itens intangíveis enquadráveis nos demais indicadores listados no modelo proposto. A Tabela 4 evidencia a participação das formas de venda.

Tabela 4: Vendas por canal de distribuição

Forma/Período	2º Sem./2000	1º Sem./2001
Distribuidores	60,43%	63,20%
Direta	38,84%	35,87%
Representante	0,73%	0,93%

Na próxima seção faz-se comentários quanto à confrontação do desempenho dos indicadores nos dois períodos estudados.

#### 5.2.4 Comparação com o Desempenho de Períodos Anteriores

Como a pesquisa abrangeu dois períodos (2º sem./2000 e 1º sem./2001) é possível realizar uma comparação entre ambos, em termos de desempenho nos diversos indicadores utilizados (vide Apêndice F). Tal confronto proporciona subsídios para análise e facilita a interpretação das informações originadas do mapa elaborado.

No que tange à “Perspectiva Financeira” os pontos mais importantes a serem considerados são:

- a) quanto ao total de “Gastos [associados a fatores] intangíveis”, conforme expresso no Quadro 12, verifica-se um aumento substancial (+ 101,20%) do primeiro para o segundo período, causado principalmente pela elevação nos “Gastos com Aquisição de Tecnologia”;
- b) os gastos com falhas internas reduziram-se substancialmente do 2ºSem./2000 para o 1ºSem./2001, apresentando um decréscimo de 43,93%;
- c) os valores destinados à pesquisa e desenvolvimento de produtos foram maiores no primeiro semestre pesquisado em virtude da aquisição de equipamentos e material de pesquisa, mantendo-se o mesmo nível de destinação de recursos quanto aos salários e encargos do setor de projetos;
- d) o indicador “Aquisição/Desenvolvimento/Manutenção de softwares” mostra que houve um acréscimo de 28,03% do primeiro para o segundo período de estudos (de R\$ 7.063,76 para R\$ 9.043,45);
- e) em termos de “Aquisição de tecnologia”, verificou-se que no 2ºSem./2000 os gastos foram de R\$ 25.000,00 e aumentaram significativamente (+ 432%) no 1ºSem./2001, quando desembolsou-se R\$ 133.000,00;
- f) em relação à “Aquisição/Manutenção de clientes” percebeu-se a manutenção do nível de investimentos neste item, denotando a preocupação da empresa para com sua clientela;
- g) no período a empresa não teve gastos com “Marcas e Patentes”, tendo desembolsado somente R\$ 320,00 para alterações de dados cadastrais nos respectivos órgãos de registro.
- h) os gastos com “Desenvolvimento/Capacitação de pessoal” passaram de R\$ 18.566,19 no segundo semestre de 2000, para R\$ 24.046,59 no primeiro semestre de 2001 (aumento de 29,52%), ocasionado principalmente pelo

acréscimo na rubrica “Treinamentos e Cursos (inclui instrução formal)” que quase dobrou de um período para outro (84,08% de variação no período pesquisado).

Relativamente ao grupo de indicadores “Amortização de Ativos Intangíveis”, em função da empresa não deter registros de patentes ou outros itens enquadráveis neste indicador, a análise deste tópico ficou prejudicada.

No tocante aos indicadores utilizados em “Desempenho financeiro”, constatou-se que o ROI (*Return on Investment*) passou de 16,72% no 2ºSem./2000 para 4,34% no 1ºSem./2001; o ROA (*Return on Assets*) foi de 15,45% para 3,67% no último semestre analisado e o ROE (*Return on Equity*) que era de 18,83% no 2ºSem./2000 caiu para 3,64% no 1ºSem./2001. Por seu turno, o EVA foi positivo (R\$ 10.261,23) no 2ºSem./2000, mas tornou-se negativo (R\$ - 176.707,84) no último semestre estudado. Quanto ao Lucro Operacional, verificou-se que foi de R\$ 256.137,82 no 2ºSem./2000 e passou para R\$ 67.749,40 no 1ºSem./2001. Já o faturamento total conseguido no 1ºSem./2001 foi de R\$ 1.705.859,00 contra R\$ 1.760.173,00 do 2ºSem./2000.

A avaliação da perspectiva “Descobertas e Aprendizagem” pode ser segregada em indicadores de “Renovação interna”, “Conhecimento adquirido” e “Rede de relacionamentos”.

Em relação ao grupo “Renovação interna” foram empregados indicadores relacionados com “Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos”, “Desenvolvimento de tecnologia da informação”, “Treinamento/Capacitação de funcionários”, “Intranet” e “Aquisição/Manutenção de clientes”.

Verificou-se no item referente às “Pesquisas e desenvolvimentos de produtos” que no 2ºSem./2000 foram concluídos quatro projetos e no 1ºSem./2001 seis projetos foram finalizados. Em termos de projetos iniciados, em ambos os períodos seis projetos estavam em andamento.

No indicador “Desenvolvimento de tecnologia da informação” constatou-se que a empresa realizou a customização do ERP Siga Advanced. Ou seja, no 1ºSem./2001 foi implementado o módulo Telemarketing; iniciadas as rotinas para gerar informes sobre custos e preços e a preparação para instalação da versão Proteus 5.0 do mesmo ERP (prevista para o 2ºSem./2001). Convém ressaltar que os demais módulos do Siga foram implementados até o 2ºsem./2000.

O indicador “Treinamento/Capacitação de funcionários” foi subdividido em dois itens. Na “Política de incentivo à educação” registrou-se a preocupação da empresa em aprimorar o nível de escolaridade dos seus colaboradores ao subsidiar o ensino de 1º e 2º graus com 100% do valor das mensalidades. Da mesma forma, incentiva a participação em cursos de graduação, de treinamento profissional, de idiomas e de computação com percentuais distintos conforme o tempo de trabalho na empresa e o cargo ocupado pelo funcionário. No item “Cursos técnicos participados” consta que a área técnica (industrial) da empresa participou de apenas três cursos durante o 2º Sem./2000 e nenhum no 1º Sem./2001.

Quanto ao indicador “Intranet” constatou-se que tal ferramenta de comunicação está disponível nos setores de Vendas, Informática, Projetos, Industrial e Administração desde o 1º Sem./2001. Mesmo que muito disseminada em outros ambientes, na empresa constitui-se de algo relativamente recente e ainda não dominada por todos os funcionários, ocasionando sua inclusão neste grupo de indicadores.

O último indicador de “Renovação interna” versa sobre “Aquisição/Manutenção de clientes”. Neste item foi averiguada a “Situação dos clientes (no último mês do Semestre)” e o “Percentual de vendas por região” em cada semestre pesquisado, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5: Aquisição/manutenção de clientes

SITUAÇÃO DOS CLIENTES (no último mês do semestre)	2º Sem./2000	1º Sem./2001
Ativos	400	447
Inativos	1.948	1.901
Efetivos	148	151
Total	2.496	2.499
-----		
PERCENTUAL DE VENDAS POR REGIÃO	2º Sem./2000	1º Sem./2001
Sul	49,79%	53,20%
Sudeste	38,96%	37,08%
Nordeste	5,91%	6,56%
Norte	0,42%	0,34%
Centro-oeste	4,92%	2,82%

Em relação à “Situação dos clientes” constata-se que houve um acréscimo no número de clientes “ativos”, passando de 400 para 447, do semestre inicial para o posterior (+11,75%). Quanto aos clientes da categoria “Efetivos”, o número de enquadramentos nesta teve variação mínima (de 148 para 151) entre os dois períodos pesquisados.

No que tange ao “Percentual de vendas por região” foi notória a grande participação das vendas nas regiões Sul e Sudeste no total de vendas da empresa (88,75% no 2ºSem./2000 e 90,28% no 1ºSem./2001).

Na perspectiva “Descobertas e Aprendizagem” foi empregado também o grupo de indicadores denominado “Conhecimento Adquirido”, no qual foram utilizados os parâmetros “Tecnologia industrial adquirida” e “Tecnologia de informação adquirida (softwares)”.

Em termos de “Tecnologia industrial adquirida” constatou-se um aumento substancial de aquisições tecnológicas do primeiro semestre pesquisado para o segundo. Tal assertiva se fundamenta no fato de que no 2ºSem./2000 foi adquirido somente um “Sistema Pintura Eletrostática c/estufa de secagem”, enquanto que no 1ºSem./2001 foram adquiridos quatro equipamentos (medidora tridimensional/software, rebarbadora de peças, mesa de pintura por cortina e prensa para estampagem de 30 toneladas).

Por intermédio do indicador “Tecnologia de informação adquirida (softwares)” determinou-se o grau de informatização ou de softwares disponíveis nos diversos setores da empresa. No setor de Projetos destacam-se os softwares para desenvolvimento de projetos e embalagens (Solid Works, Auto CAD R14 e Corel Draw). No ambiente do setor de Produção verifica-se um elevado grau de automação, principalmente através do “Directa Automação DNC” (que faz a comunicação entre computadores e máquinas com comando numérico computadorizado – CNC) e do “Aplicativo Geopak – Win MMC (que realiza o controle de processo e medição de peças). No setor Administrativo registrou-se além do ERP Siga, diversos outros softwares de uso comum nas atividades administrativas. Além dos softwares específicos para os setores, a empresa utiliza softwares de uso comum dos setores como os aplicativos da Microsoft (Office, Internet Explorer, Outlook, Intranet) e antivírus Norton.

O último grupo da perspectiva “Descobertas e Aprendizagem” é denominado “Rede de Relacionamentos”, que é subdividido em dois indicadores.

No item “Alianças para Pesquisa e Desenvolvimento” consta que no período de pesquisa a empresa celebrou somente um acordo com fornecedores (Pacar). Quanto à “Integração cliente/fornecedor”, durante a pesquisa a empresa manteve apenas dois contratos de fornecimento (Xalingo e WEG Motores).

A terceira perspectiva do modelo é a “Implementação e Processos Internos” e sua aplicação prática se subdividiu em quatro grupos de indicadores.

Através do grupo “Propriedade intelectual” percebe-se que a empresa tem quatro “Pedidos de privilégios” de patentes protocolados em período anterior ao pesquisado. Ou seja,

atualmente não detém registro de patentes mas possui quatro processos aguardando exames técnicos e deferimento das patentes. Conforme enfatizado alhures, é política da empresa comercializar os produtos que desenvolve mesmo antes de concedido o registro definitivo. Em termos de “Marcas” a empresa possui uma marca mista registrada (INMES) e outra, nominativa, aguardando deferimento do registro (RIGIPONTAS). Ambos os procedimentos foram realizados em período anterior ao abrangido pela pesquisa.

O segundo grupo de indicadores da perspectiva “Implementação e Processos Internos” é denominado “Viabilidade tecnológica”. Em face das características da empresa foi empregado somente o indicador “Aprovação por controles de qualidade internos”, que mantiveram-se os mesmos nos dois semestres pesquisados.

Também no grupo “Clientes” foi utilizado somente um parâmetro. O indicador “Suportes à marca/produtos” revela que a empresa mantém uma rede de 17 assistentes técnicos espalhados pelo país e que concede prazos de garantia de fabricação de seus produtos de seis meses (exceto para exaustores, cuja garantia é de 24 meses). Ainda, foi constatado que a empresa adota manuais de utilização para todos os produtos e fita de vídeo para utilização dos grampeadores. O confronto destes indicadores nos dois semestres da pesquisa indica que tiveram comportamento semelhante no período.

O quarto e último grupo desta perspectiva lista indicadores relacionados com o grupo “Funcionários”.

No indicador “Práticas de trabalho compartilhadas” constata-se que a empresa adotou, durante todo período de pesquisa, diversos manuais para uso interno que normatizam procedimentos relacionados aos processos de fabricação, projeto, inspeção de qualidade, assistência técnica e requisição/utilização de materiais.

Ainda em “Práticas de trabalho compartilhadas” encontra-se que a empresa implementou desde 1999 um programa 5S’s em todos os setores e o mantém desde então.

O indicador “Retenção de funcionários” mostra que no período de pesquisa aconteceram somente duas demissões/admissões, evidenciando estabilidade no quadro funcional.

O último indicador utilizado diz respeito à “Perícia (conhecimento dos trabalhadores)”. Destacam-se o alto percentual de funcionários sem o segundo grau completo (56,52%) e o pequeno percentual de colaboradores com instrução de nível superior (13,04%).

A quarta perspectiva do modelo proposto é a “Comercialização”. Na aplicação prática do modelo proposto tal perspectiva foi composta por três grupos de indicadores: Vendas, Lucratividade e Opções de crescimento.

Em “Vendas” apurou-se a “Participação nas receitas por linhas de produtos”, mostrando que os percentuais de cada linha tiveram variação entre os dois semestres pesquisados, conforme exposto na Tabela 6.

Tabela 6: Variação da participação na receita total, por linha de produtos

Linhas	(A) 2º Sem./2000	(B) 1º Sem./2001	Variação (A → B) (em relação ao total)
Gramp. INMES	24,15%	16,79%	-7,36%
IM-300	7,96%	3,10%	-4,86%
IM-30	12,66%	24,29%	+11,63%
Prensa INMES	0,16%	0,17%	+0,01%
Exaustor INMES	0,85%	6,95%	+6,10%
Grampos INMES	16,59%	14,55%	-2,04%
Flexi INMES	2,01%	1,95%	-0,06%
Fundos PR	5,87%	7,87%	+2,00%
Dobradiças	6,95%	5,73%	-1,22%
Suporte INMES	0,22%	0,12%	-0,10%
Gravatas	0,34%	0,49%	+0,15%
Rigipontas	0,74%	1,21%	+0,47%
Aces. Serras	6,99%	5,34%	-1,65%
Aces. Grampeadoras	1,16%	0,65%	-0,51%
Prod. p/Terceiros	4,95%	---	-4,95%
Rep. ONMGA	0,03%	0,01%	-0,02%
Romeo Maestri	1,96%	1,05%	-0,91%
Rep. Romeo Maestri	0,33%	0,41%	+0,08%
Ferud	3,21%	5,91%	+2,70%
Ver. Nacional	1,24%	0,64%	-0,60%
Rep. INMES	1,27%	2,54%	+1,27%
Serviços	0,36%	0,23%	-0,13%

No grupo de indicadores do modelo proposto chamado de “Lucratividade” foi utilizado na aplicação prática somente o indicador “Ganhos de produtividade”. Neste indicador constatou-se que a evolução foi de -3,09% (três vírgula zero nove por cento negativos).

No grupo “Opções de crescimento” foi utilizado apenas o indicador “Canais de distribuição”. Conforme evidenciado no Quadro 15, os percentuais verificados nos dois períodos analisados divergiram minimamente.



### 5.2.5 Análise e Interpretação das Informações Obtidas

Dentre as informações obtidas com a elaboração do Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis da empresa “Beta”, cabe que sejam analisadas e interpretadas as mais relevantes de cada perspectiva adotada, conforme a seguir.

Em relação à “Perspectiva Financeira”, no grupo de indicadores “Gastos [associados a fatores] intangíveis” o aumento de 101,20% no total desembolsado foi causado principalmente pela elevação nos “Gastos com Aquisição de Tecnologia” que passou de R\$ 25.000,00 no 2ºSem./2000 para R\$ 133.000,00 no 1ºSem./2001, demonstrando a clara intenção de manter atualizados ou aprimorar os equipamentos industriais usados pela empresa.

A redução constatada no 1ºsem./2001 nos gastos com assistência técnica, evidenciada no indicador “Qualidade (Falhas Externas)”, pode ser associada à aquisição de medidora tridimensional empregada no controle de qualidade e adquirida neste semestre.

A empresa manteve os mesmos gastos com pessoal ligado à “Pesquisa e desenvolvimento de produtos” nos dois semestres. Entretanto, o valor investido em equipamentos e material de pesquisa foi menor no 1ºSem./2001. Como tais equipamentos/materiais têm vida útil longa, a diminuição de aquisições no segundo período pesquisado não chega a ser um fator preocupante.

O aumento de 28,03% do primeiro período estudado para o segundo, verificado no indicador “Aquisição/Desenvolvimento/Manutenção de Softwares”, denota uma preocupação dos administradores em aprimorar as ferramentas de informática utilizadas no cotidiano da empresa.

No que tange ao indicador “Aquisição/Manutenção de Clientes”, os gastos enquadráveis nesta medida tiveram valores semelhantes nos dois períodos abrangidos pelo estudo. Vale destacar o aumento do valor despendido com participações em feiras (35,96%) no 1ºSem.2001, compensado pela redução de valores relacionados com “Outros gastos com clientes”. A participação em feiras, segundo informações do departamento comercial, tem sido a forma mais eficiente de divulgação de produtos no segmento e por isso a empresa passou a enfatizar mais este tipo de evento.

Durante o período de pesquisa a empresa não registrou gastos pertinentes a registros de marcas ou patentes. Considerando-se que a atividade principal da empresa é a fabricação de máquinas e equipamentos industriais, tal fato pode ser caracterizado como

preocupante, mesmo levando-se em conta a política de registro de patentes da empresa comentada anteriormente.

O acentuado aumento observado no indicador “Desenvolvimento/Capacitação de pessoal” teve como causa principal o maior valor investido em “Treinamentos e Cursos”. Esse ponto evidencia a preocupação da empresa em aprimorar seu quadro de pessoal, principalmente pelo constatação de que menos de 15% dos funcionários têm escolaridade de nível superior (vide o indicador “Perícia (conhecimento dos trabalhadores)”, da perspectiva Implementação e Processo Internos).

No que se refere aos indicadores utilizados no grupo “Desempenho financeiro”, estes demonstraram que houve queda significativa em ambos na comparação entre o 2ºSem./2000 e o 1ºSem./2001. O ROI teve variação negativa de 74,04% (de 16,72% para 4,34%), enquanto que o ROA decresceu em 76,25% (de 15,45% para 3,67%) e o ROE reduziu-se em 80,67% (de 18,83% caiu para 3,64%). Quanto ao EVA (que foi positivo no 2ºSem./2000 e negativo no 1ºSem./2001), tal indicador significa que no 2ºSem./2000 o lucro obtido foi suficiente para superar o custo do capital próprio empregado e ainda gerar riqueza para os acionistas. Ao contrário do 1ºSem./2001 em que o lucro gerado pelas atividades da empresa não foi suficiente para proporcionar um EVA positivo, ocasionando a “destruição” da riqueza dos investidores neste semestre. Tal queda no desempenho financeiro está relacionada à diminuição do Lucro Operacional que era de R\$ 256.137,82 no 2ºSem./2000 e passou para R\$ 67.749,40 no 1ºSem. de 2001 (variação negativa de 73,55% entre os dois períodos). Contribuiu para redução do lucro operacional o menor faturamento conseguido no 1ºSem./2001 (R\$ 1.705.859,00 contra R\$ 1.760.173,00 do 2ºSem./2000).

Pelo lado da perspectiva “Descobertas e Aprendizagem” cabe que sejam destacados alguns pontos.

No grupo de indicadores “Renovação interna” constatou-se que o número de projetos concluídos e em andamento nos dois semestre analisados foram semelhantes (quatro e seis projetos concluídos, respectivamente para o 2ºsem./2000 e 1ºSem./2001 e seis projetos em andamento em cada semestre) . Isto permite interpretar que o setor de projetos tem boa produtividade, mantendo média próxima de um projeto concluído e um projeto iniciado por mês, durante todo o período de pesquisa. Ainda, em função do porte da empresa, tais números de projetos concluídos/iniciados demonstra a prioridade dada pelos gestores à constante inovação de produtos.

No indicador “Desenvolvimento de tecnologia da informação” foram realizados apenas procedimentos quanto à customização do ERP utilizado pela companhia.

A preocupação dos dirigentes da empresa em relação à melhoria do nível de instrução dos funcionários resta evidente no indicador “Treinamento/Capacitação de funcionários”, principalmente em razão das políticas de incentivo à educação adotadas. Tal atenção se justifica pelo baixo número de funcionários com instrução superior, já comentado. Vale ressaltar que no 1º Sem./2001 não foi verificada a participação de funcionários em cursos da área técnica, ensejando à administração uma análise mais acurada quanto a este ponto.

Quanto à “Situação dos clientes” merecem maiores atenções os clientes classificáveis como “Ativos” e “Efetivos”. Percebe-se pela análise dos clientes “ativos” um aumento de 11,75% do 2º Sem./2000 para o 1º Sem./2001. Entretanto, a evolução dos clientes que comprem continuamente (mais de uma vez no período) ou “Efetivos” foi de apenas 2,03% entre os dois semestres pesquisados. Este ponto merece maior consideração do departamento comercial na tentativa de determinar as causas deste pequeno percentual de clientes contumazes.

O percentual elevado de vendas nas regiões Sul e Sudeste nos dois semestres pode ser considerado normal em função da proximidade geográfica e principalmente pela economia destas duas regiões. Por outro lado, o pequeno percentual de vendas nas demais regiões pode indicar a necessidade de iniciativas do departamento de vendas para tais mercados, até mesmo como forma de ampliar a base de clientes (que conforme comentado anteriormente, cresceu pouco nos dois períodos em análise). Além disso, cabe que sejam encetadas medidas para exportar, visto que tal forma de comercialização não foi constatada.

No que se refere ao grupo de indicadores “Conhecimento Adquirido”, o indicador “Tecnologia industrial adquirida” demonstra que no 1º Sem./2001 aconteceram mais aquisições que no semestre anterior, evidenciando a intenção da empresa em melhor equipar ou atualizar seus equipamentos industriais.

Pelo indicador “Tecnologia de informação adquirida (softwares)” são conhecidos os aplicativos utilizados nos setores de Projetos, Produção, Administração e os softwares de uso comum dos departamentos. O emprego de tais ferramentas denota um alto grau de informatização dos procedimentos nos diversos setores, contribuindo para melhorar a produtividade e a qualidade do trabalho executado nos mesmos.

No grupo de indicadores denominado “Descobertas e Aprendizagem” verifica-se que a empresa manteve apenas um acordo com fornecedor e apenas dois contratos de

fornecimento. Os registros destes dois indicadores sinalizam um ponto que requer uma análise mais criteriosa por parte da empresa em estudo, visto que atualmente as alianças com fornecedores e clientes tendem a ser comuns, notadamente pela preocupação com a cadeia de valores na qual está inserida a organização. Ainda, a inexistência de convênios com universidades ou centros de pesquisa também pode ser considerado como um ponto a ser melhor analisado pelos administradores.

A perspectiva “Implementação e Processo Internos” mostrou, através do grupo de indicadores “Propriedade Intelectual”, o atual estágio da empresa no tange que à propriedade ou detenção de direitos relacionados à marcas e patentes. Por possuir somente o registro de uma marca e estar aguardando deferimento de registro de outra, bem como não dispor de qualquer patente registrada, se pode considerar que tal situação é inadequada. A política adotada pela empresa de comercializar seus produtos sem registro pode, a longo prazo, trazer problemas com concorrentes e consequências indesejáveis, necessitando ser revista.

Pelo indicador do grupo “Viabilidade Tecnológica” denominado “Aprovação por controles de qualidade internos” é possível atestar a preocupação com a qualidade dos produtos. As diversas formas adotadas para controlar a qualidade dos artigos produzidos indicam que a empresa dá especial atenção a este quesito, em consonância com as exigências do mercado consumidor mundial. Por outro lado, não existia, no período pesquisado, qualquer iniciativa em termos de obtenção de certificação de qualidade nos moldes das normas I. S. O. 9000 e afins. Isso contradiz, de certa forma, a ênfase dada à qualidade dos equipamentos e máquinas fabricados na empresa pesquisada.

O indicador “Suportes à marca/produtos”, que foi o único indicador utilizado no grupo “Clientes”, evidenciou que há uma rede de 17 assistentes técnicos no país e que a empresa concede pequenos prazos de garantia à maioria dos produtos comercializados (em geral são seis meses de garantia). Segundo informações da área de projetos, a garantia por este prazo exíguo é praxe no segmento. Sugere-se, então, mediante estudos técnicos, verificar a possibilidade de ampliar tais prazos como forma de distinguir a empresa dos concorrentes.

No grupo de indicadores “Funcionários”, através do parâmetro “Práticas de trabalho compartilhadas” percebeu-se que há a adoção de manuais para uso interno, relacionados com diversos procedimentos ligados a projetos e à produção. Além de padronizar as atividades internas, os manuais têm a propriedade de compartilhar o conhecimento das práticas de trabalho necessárias, evitando o monopólio de informações por determinados funcionários. Ainda, constatou-se que a empresa mantém desde 1999 um

programa 5'S em todos os setores, mesmo não tendo iniciado o processo de certificação, conforme comentado anteriormente.

Um ponto positivo é salientado através do indicador “Retenção de funcionários”. O baixo índice de *turnover* demonstra que a empresa, a princípio, parece ser um local agradável de trabalhar ou oferece condições de trabalho adequadas aos funcionários. Outro fator que pode ser considerado nesta análise é a carência de oportunidades de trabalho em empresas similares na região, que pode contribuir com a pequena rotatividade.

O indicador “Perícia (conhecimento dos trabalhadores)” traz à tona o baixo nível de escolaridade dos funcionários da empresa. Mais da metade dos empregados não têm concluído curso de ensino médio (2º grau) e apenas 13,04% têm formação universitária. Este nível de escolaridade enseja que a empresa tente sanar tal deficiência por intermédio da política de incentivo à educação, mencionada na perspectiva “Descobertas e Aprendizagem”.

Na perspectiva “Comercialização” foram adotados três grupos de indicadores. No grupo “Vendas” foi possível comparar o desempenho em função da participação de cada linha de produtos nas vendas totais. As principais reduções de participação na receita total ocorreram com as linhas Gramp. INMES, IM-300, Grampos INMES e Prod.p/Terceiros. Os mais relevantes aumentos de participação no total das receitas aconteceram nas linhas IM-30 (com 11,63% de acréscimo em relação ao primeiro semestre pesquisado), Exaustor INMES (6,10%), Fundos PR (2,00%) e Ferud (2,70%). Convém salientar, entretanto, que em termos de valor (R\$) as receitas do 2º Sem./2000 foram maiores que as auferidas no 1º Sem./2001.

O indicador “Ganhos de produtividade”, pertencente ao grupo “Lucratividade” assinala que houve pequena redução no quociente “Receita por funcionário”, mostrando uma diminuição na capacidade de geração de receitas do primeiro para o segundo período de pesquisa.

As variações ocorridas no indicador “Canais de distribuição”, do grupo “Opções de crescimento”, foram mínimas se comparados os dois semestres estudados. Tais alterações podem ser consideradas apenas como um efeito do comportamento conjuntural do mercado, sem maiores conseqüências à empresa.

No próximo tópico enfoca-se a avaliação das ações empreendidas no período pesquisado e seus reflexos na empresa.

### 5.2.6 Avaliação das Ações Empreendidas

Após a análise e interpretação das informações obtidas, conforme abordado na seção anterior, convém que sejam avaliadas as ações que a empresa empreendeu nos períodos pesquisados. Tal procedimento visa identificar os reflexos da mudança ou manutenção das políticas da empresa relacionadas com os fatores intangíveis.

Analizados de forma mais abrangente, os indicadores utilizados no estudo de caso revelaram algumas situações que puderam ser inferidas como relações de causa e efeito entre os mesmos. Ou seja, alterações em determinados indicadores podem influenciar (ou influenciaram) um ou mais dos outros parâmetros adotados, de forma direta ou indireta. Dentre as possibilidades verificadas, destacam-se as relacionadas com (i) controle de qualidade, (ii) gestão de clientes, (iii) gestão de recursos humanos e (iv) pesquisa e desenvolvimento de produtos.

No âmbito da qualidade, percebeu-se que o investimento em uma máquina “medidora tridimensional/software” contribuiu diretamente para a redução nos gastos com assistência técnica em relação ao período anterior. Tal gasto, registrado na Perspectiva Financeira, implicou na inserção de um item no indicador “Tecnologia industrial adquirida” do grupo “Conhecimento Adquirido” da Perspectiva Descobertas e Aprendizagem. Indiretamente interfere na Perspectiva Implementação e Processos Internos, no indicador “Aprovação por controles de qualidade internos” do grupo de indicadores denominado “Viabilidade tecnológica”; bem como no grupo “Funcionários” (da mesma perspectiva), através do indicador “Práticas de trabalho compartilhadas”, tendo em vista que alterou os “Manuais para uso interno” no que diz respeito aos procedimentos para inspeção de qualidade.

No que se refere à gestão da clientela, a manutenção dos mesmos níveis de investimentos nos dois semestres analisados (vide o indicador “Aquisição/Manutenção de clientes” do grupo “Gastos [associados a fatores] intangíveis” da Perspectiva Financeira), provavelmente implicou que os indicadores relacionados no grupo “Aquisição/Manutenção de clientes” do grupo “Renovação Interna” da Perspectiva Descobertas e Aprendizagem também oscilassem minimamente nos dois semestres analisados. Ou seja, os indicadores “Situação dos clientes” e “Percentual de vendas por região” tiveram variações pequenas do 1º para o 2º semestre estudado. Corroborando tal conclusão, constatou-se que na Perspectiva Comercialização o indicador “Canais de distribuição” do grupo “Opções de crescimento” teve

também alterações insignificantes, podendo ambas serem atribuídas a fatores meramente conjunturais do segmento de atuação da empresa. Além disso, um outro ponto que merece ser destacado é que na perspectiva Implementação e Processos Internos, especificamente no indicador “Suporte à marca/produtos” do grupo “Clientes”, verificou-se a manutenção das mesmas práticas nos dois períodos enfocados.

Relativamente à gestão de recursos humanos verificou-se que os gastos registrados no indicador “Desenvolvimento/capacitação de pessoal” (do grupo “Gastos [associados a fatores] intangíveis” da Perspectiva Financeira) aumentaram em cerca de 30% do 1º para o 2º semestre pesquisado, com alterações significativas principalmente em “Treinamentos e Cursos (inclui instrução formal)” e “Benefícios indiretos (exceto salários/encargos)”. Tais gastos impactam diretamente no indicador “Treinamento/Capacitação de funcionários” inserido no grupo “Renovação Interna” da Perspectiva Descobertas e Aprendizagem. Este, por sua vez, pode impactar (ou impactou) no indicador “Retenção de funcionários”, no qual aferiu-se uma estabilidade no quadro funcional, com baixo *turnover*. Na mesma direção, os gastos com a política de incentivo à educação implicam em efeitos, mediatos ou não, no indicador “Perícia (conhecimento dos trabalhadores)”.

Quanto às associações de causa e efeito relacionadas com pesquisa e desenvolvimento (P&D) de produtos é possível tecer algumas considerações a respeito. Examinando a Perspectiva Financeira, constatou-se que nos dois semestres analisados a empresa teve gastos semelhantes, em termos de valor, com “Salários e Encargos do Setor de Projetos” e reduziu bastante (-57,73%) os “Gastos com Equipamentos e material de pesquisa” do 1º para o 2º semestre estudado. Como comentado anteriormente (seção 5.2.5), menos dispêndios com material e equipamentos de pesquisa não implicam, necessariamente, em prejuízo à capacidade de pesquisa do setor em função da vida útil dos materiais adquiridos anteriormente. Assim, a manutenção do montante destinado à remuneração dos funcionários do setor de projetos talvez tenha sido o fator primordial no desempenho também semelhante nos dois semestres no indicador “Pesquisa e Desenvolvimento de produtos”, do grupo “Renovação Interna” da Perspectiva Descobertas e Aprendizagem. Em tal indicador percebe-se que em termos de “Projetos Concluídos”, no 2º Sem./2000 registrou-se a conclusão de quatro projetos, enquanto que no 1º Sem./2001 foram concluídos seis projetos. No tocante a “Projetos em Andamento”, detectou-se que haviam seis projetos sendo desenvolvidos nos dois semestres pesquisados. Pode ter contribuído para tal desempenho o fato de que o

indicador “Alianças para Pesquisa e Desenvolvimento” (Fornecedores) e “Integração Cliente/Fornecedor”, ambos do grupo “Rede de Relacionamentos” da Perspectiva Descobertas e Aprendizagem, terem permanecido sem alteração durante todo o período de estudo. Outro ponto que poderia ter ligação estreita com os gastos com P&D, são os indicadores adotados no Grupo “Propriedade Intelectual” da Perspectiva Implementação e Processos Internos. Todavia, a política de registro de patentes da empresa (já comentada) prejudica tal inferência.

Ressalva-se, por outro lado, que pela peculiaridade já comentada do efeito assíncrono, que caracteriza muitos Ativos Intangíveis, nem sempre alterações nos indicadores das perspectivas não-financeiras afetam os parâmetros empregados no grupo “Desempenho Financeiro” da Perspectiva Financeira, de forma direta. Idem no sentido inverso, quando um dispêndio de recursos pode impactar, mediata ou imediatamente, nas demais perspectivas em períodos futuros ou não, dependendo do item a que referir-se.

A seção vindoura mostra as dificuldades encontradas quando da implementação do modelo sugerido nesta pesquisa.

### **5.3 Dificuldades Encontradas na Aplicação do Modelo Proposto**

Dentre as dificuldades encontradas na aplicação do Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis na empresa “Beta”, algumas foram mais relevantes e são detalhadas na seqüência.

Inicialmente encontraram-se obstáculos na fase de obtenção das informações necessárias junto aos responsáveis pelas áreas respectivas. Talvez em função do ineditismo deste tipo de trabalho na empresa pesquisada, alguns dados demoraram a ser fornecidos ou o foram disponibilizados parcialmente, retardando a conclusão do estudo. Outro ponto que pode ter influenciado de forma negativa neste aspecto é a natural “desconfiança” dos gestores das diversas fontes de dados quanto à destinação ou divulgação dos mesmos. Provavelmente tal fato ocorreu pelo pesquisador ser pessoa alheia à organização. Esse problema foi diminuído através de reuniões com os envolvidos, em conjunto ou individualmente, que buscavam esclarecer/dirimir eventuais dúvidas que surgissem. Para tanto, foi fundamental a colaboração do principal diretor da empresa, que interferiu pessoalmente em diversas ocasiões.



Outra relevante dificuldade que surgiu diz respeito à indisponibilidade de determinadas informações no banco de dados utilizados ou nos outros controles internos da empresa. Nem todas as informações estavam à disposição no software ERP e algumas tiveram que ser obtidas com pesquisas em determinadas fontes ou através da elaboração de relatórios específicos e/ou adequação de relatórios previamente existentes. Também a defasagem de tempo entre os períodos de ocorrência e a contabilização e/ou levantamento de demonstrações contábeis (balancetes de verificação, balanço patrimonial e demonstração de resultados) contribuiu de forma significativa para retardar a coleta de dados. A consequência direta foi que o acesso aos balancetes e outras demonstrações passou a ser possível somente vários meses aos respectivos períodos de competência.

Um terceiro fator que dificultou a execução do trabalho foi que nem todos os indicadores listados no modelo proposto são aplicáveis à empresa pesquisada. Isso ocorreu em virtude de que cada organização possui características próprias, oriundas tanto das atividades desenvolvidas (mercados abrangidos, segmentos específicos de atuação, tecnologia utilizada etc), quanto da estrutura de informações disponível (banco de dados e relatórios disponibilizados). Pelo mesmo motivo, alguns indicadores tiveram que ser desenvolvidos para coadunar alguns pontos do modelo às peculiaridades da organização estudada.

Por último, cabe ressaltar que o usuário (ou o leitor do Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis) deve considerar o aspecto da influência da estratégia da empresa quando da análise dos indicadores adotados, de vez que um Ativo Intangível pode ter seu valor influenciado pelos planos que a empresa tem para o mesmo. Para demonstrar tal influência, cita-se o caso da empresa pesquisada, cuja principal atividade é a fabricação de máquinas e equipamentos industriais para determinados segmentos. Atuando neste mercado, em princípio a propriedade de direitos relacionados às patentes das máquinas fabricadas deveria se destacar como prioridade para a companhia. Entretanto, em consequência das dificuldades burocráticas do processo de patenteamento, a empresa optou por praticamente ignorar tal procedimento e comercializar seus produtos mesmo sem os registros cabíveis. Ocorreu isso porque, pelas características do segmento, tais Ativos Intangíveis (patentes) que poderiam constituir-se em diferencial mercadológico, passam a não ter tanta relevância para as finalidades da empresa, conforme o entendimento dos diretores.

O próximo capítulo tece comentários relativos à avaliação do modelo proposto, sua aplicação e os resultados mais importantes obtidos.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Neste último capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa realizada, bem como são evidenciadas sugestões para possíveis trabalhos futuros sobre o tema estudado.

#### **6.1 Conclusões**

Finalizada a pesquisa, puderam ser extraídas conclusões sobre alguns dos aspectos mais importantes do trabalho realizado, conforme a seguir.

Pelo sistemático acréscimo de importância dos ativos intangíveis no ambiente empresarial da atualidade, resta evidente a necessidade de sua identificação. As dificuldades de ordem prática encontradas ao identificar e avaliar os fatores intangíveis, principalmente pela subjetividade inerente, constituem-se pontos que podem desestimular ou tolher iniciativas neste sentido. Porém, conforme evidenciado no modelo proposto, é possível encontrar-se alternativas que subsidiem a gestão dos ativos intangíveis.

Quanto à pesquisa efetuada, verificou-se que seus objetivos específicos foram supridos integralmente. O levantamento realizado em torno dos conceitos mais relevantes acerca dos Ativos e Ativos Intangíveis serviu para esclarecer pontos que pudessem suscitar dúvidas em relação aos termos técnicos envolvidos. No que tange à evidenciação da influência dos Ativos Intangíveis no ambiente empresarial da atualidade, a relevância do assunto foi constatada e confirmada pela quantidade de textos e pesquisas científicas trazidas à tona na revisão da literatura. A apresentação dos métodos de avaliação de Ativos Intangíveis atualmente existentes proporcionou o conhecimento das características e limitações dos

mesmos. Ainda, atendeu-se aos dois últimos objetivos específicos pela proposição do “Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis” e a aplicação do modelo em empresa industrial, conforme relatado no capítulo cinco.

Em relação ao objetivo principal, constatou-se que o mesmo foi atingido, de vez que a metodologia proposta permitiu identificar os potenciais geradores de intangíveis, contribuindo com o processo de análise e tomada de decisões empresariais. O emprego de vários indicadores, dispersos nas quatro perspectivas adotadas no modelo, proporcionou um retrato da situação da empresa em relação a diversos fatores intangíveis, geralmente não presentes nas demonstrações contábeis tradicionais. Além disso, os resultados alcançados foram satisfatórios em termos de possibilitar que os tomadores de decisão tenham um norte em relação aos componentes intangíveis do patrimônio da empresa pesquisada (pela identificação dos fatores geradores dos mesmos) e pela visualização das consequências das decisões de investimento a estes relacionadas (através das inferências oriundas das relações de causa e efeito).

Dentre os pontos positivos do modelo ora detalhado, podem ser mencionados:

- a) **adaptabilidade ao ambiente empresarial:** em função da flexibilidade proporcionada pelo modelo, quando necessário os indicadores sugeridos na proposição inicial puderam ser adaptados ou substituído por outros, mais adequados à realidade da organização em tela. Por outro lado, os indicadores originais que não foram utilizados não comprometeram a potencialidade informativa do Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis, em virtude de que não se aplicavam às características da empresa pesquisada;
- b) **identificação de fatores intangíveis ou associados a ativos intangíveis:** pela elaboração do Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis foram evidenciados fatores intangíveis que não costumam ser divulgados através das demonstrações contábeis normalmente exigidas pela legislação e nem evidenciados nos controles internos das organizações;
- c) **análise das informações geradas:** identificar os ativos intangíveis proporcionou ao usuário destas informações uma condição melhor de análise da empresa em lume, quer para finalidades endógenas (gerenciamento ou revisão de políticas internas nas áreas de projetos, vendas etc), quer para análises externas com as mais variadas finalidades.

Como deficiências do modelo apresentado, cabe que sejam listadas as seguintes limitações:

- ✓ **não cobertura de todos os fatores intangíveis:** pela multiplicidade de formas e possibilidades de ocorrência não é possível identificar por completo o conjunto de ativos intangíveis da organização;
- ✓ **dificuldade de obtenção de alguns dados necessários para alimentar os indicadores selecionados:** como o sistema de controles internos não dispunha de todos os dados requeridos, alterações ou adaptações tiveram que ser efetuadas na forma de coleta para obtenção dos dados necessários para confeccionar o mapa proposto.

O tópico seguinte aborda algumas recomendações para novas pesquisas relacionadas ao tema dissecado.

## 6.2 Sugestões Para Trabalhos Futuros

No sentido de contribuir com futuras pesquisas relacionadas ao tema enfocado sugerem-se, a seguir, algumas possibilidades.

A primeira alternativa aventada é a de aplicar o modelo proposto em outras empresas, verificando se os resultados obtidos são positivos ou não em termos de informações que contribuam com a esmerada gestão dos ativos intangíveis de tais entidades.

Além disso, cabe averiguar a pertinência da utilização do modelo proposto em entidades sem fins lucrativos, como autarquias públicas e organizações não-governamentais (ONG's).

Recomendam-se, também, estudos no sentido de se tentar a “avaliação” de ativos intangíveis através de escalas, por intermédio de algum modelo que faça uso de Métodos Multicriteriais de Apoio à Decisão.

Por outro lado, talvez seja pertinente tentar eliminar as deficiências já mencionadas a respeito deste modelo. O aspecto de não cobrir todos os fatores intangíveis, mesmo considerando a grande dificuldade relacionada a isso, pode ser alvo de novos estudos que proporcionem uma abrangência maior em termos de outros indicadores aplicáveis à questão.

Igualmente, o fato de terem sido encontradas dificuldades para obtenção dos dados necessários para alimentar os indicadores adotados requer que sejam estudadas alternativas para diminuir tal problema. Nesta direção, sugere-se a elaboração e/ou implementação de software específico que produza o Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis proposto, de forma periódica e vinculada aos sistemas de informações gerenciais à disposição no mercado. Outra opção que talvez seja viável é buscar a adaptação do software ERP atualmente utilizado na empresa estudada, de vez que parte das fontes dos dados utilizados já consta do sistema empregado pela mesma.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. G. M; HAJJ, Z. S. Mensuração e avaliação do ativo: uma revisão conceitual e uma abordagem do goodwill e do ativo intelectual. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v.9, n.16, jul./dez. 1997.

ANDRADE, G. A. A necessária evolução da contabilidade. **Revista de Contabilidade do CRC-SP**, São Paulo, v.1, n. 1, abr.1997.

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ATKINSON, A. A et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARRETO, A. C. P. M.; FAMÁ, R. Valor da marca: uma reflexão sobre conceitos. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, no.4, out./dez.1998.

BATOCCHIO, A.; BIAGIO, L. A. A importância da avaliação do capital intelectual na administração estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, I. M.; BELTRAME, C. Mensuração e contabilização dos recursos humanos sob o ponto de vista de seu potencial de geração de resultados. **Revista do CRCRS**, Porto Alegre, v. 27, n. 95, out./dez. 1998.

BOOTH, R. The measurement of intellectual capital. **Management Accounting**, nov. 1998. p.26-28.

BORGERT, A. **Construção de um sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia construtivista multicritério**. Florianópolis, 1999. 441f. Tese (Doutorado) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários. **Instrução**, n.1, abr. 1978.

BROOKING, A. **Intellectual capital**: core asset for the third millennium enterprise. Boston: Thomson Publishing Inc, 1996.

CAÑIBANO, L.; AYUSO, M. G.; SÁNCHEZ, M. P. La relevância de los intangibles para la valoración y la gestión de empresas: revisión de la literatura. **Revista Española de Financiación y Contabilidad**. Madri, n.100, 1999.(Extraordinária).

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Internet: desafio para uma contabilidade interativa. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v.14, n.25, p.24-41, jan./abr. 2001.

CIMA - The Chartered Institute of Management Accountants. **Management Accounting Official Therminology**. London: Chartered Institute of Management Accountants, 1996.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. São Paulo, 2001. 156f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

DAMODARAN, A. **Avaliação de Investimentos: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DAVENPORT. T.; PRUSAK, L. **Working Knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DIEHL, C. A. Custos intangíveis: uma proposta de avaliação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6., 1999, São Paulo, **Anais...** São Paulo: USP, 1999.

\_\_\_\_\_. **Proposta de um sistema de avaliação de custos intangíveis**. Porto Alegre, 1997. 111f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DUFFY, D. Uma idéia capital. **HSM Management**, São Paulo, n.22, set./out. 2000.

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

EDWARDS, E. O.; BELL, P. W. **The theory and measurement of business income**. Berkeley: University of California Press, 1961.

FAMÁ, R.; BARROS, L. A. B. C. Q de Tobin e seu uso em finanças: aspectos metodológicos e conceituais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.7, no.4, out./dez. 2000.

FIGUEIREDO, S.; MOURA, H. A utilização dos métodos quantitativos pela contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n.127, jan./fev. 2001.

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (FASB). Disclosure of intellectual capital measurement. Proposed Statement of Financial Accounting Standards. Exposure Drafts. Financial Accounting Series Nº. 333-A, 02/25/1999.

\_\_\_\_\_. Statement of Financial Accounting Standards n.86. Accounting for the Cost of Computer Software to Be Sold, Leased, or Otherwise Marketed. Norwalk, 1985.

\_\_\_\_\_. Statement of Financial Accounting Concepts n.6, **Elements of Financial Statements**. Norwalk, 1985.

GASPARETTO, V.; BORNIA, A. C. O Balanced Scorecard como uma ferramenta de feedback e aprendizado estratégico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7., 2000, Recife, **Anais...** Recife: UFPE, 2000.

GÓIS, C. G. Capital intelectual: o intangível do século XXI. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7., 2000, Recife, **Anais...** Recife: UFPE, 2000.

GONÇALVES FILHO, C.; GONÇALVES, C. A. Gerência do conhecimento: desafios e oportunidades para as organizações. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.8, n.1, jan./mar. 2001.

GOULART, A. M. C. O conceito de ativos na contabilidade: um fundamento a ser explorado. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n.28, jan./abr.2002.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. São Paulo, 1989. 385f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

HENDRIKSEN, E. S. **Accounting theory**. 4th. ed. Ill. Richard D. Irwin, 1982.

\_\_\_\_\_. **Accounting theory**. 3th. ed. Ill. Richard D. Irwin, 1977.

HENDRIKSEN, E. S.; BREDAS, M. F. Van. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, C. T et al. **Cost accounting: a managerial emphasis**. New Jersey: Prentice-Hall Inc. 1999.

HOUAISS, A. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IUDÍCIBUS, S. Conhecimento, ciência, metodologias científicas e contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 27, n. 110, março/abril de 1998.

\_\_\_\_\_. **Teoria da contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. A contabilidade como sistema de informação empresarial. **Boletim do IBRACON**, Brasília, n. 245, p.7-9, out./nov. 1988.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **A relevância da contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade gerencial**: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1993.



JOIA, L. A. Medindo o capital intelectual. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41, n.2, abr./jun. 2001.

KALDOR, N. Marginal productivity and the Macro-Economic Theories of Distributions, **Review of Economic Studies**, Out. 1966

KANTER, R. M et al. **Inovação**: pensamento inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid. São Paulo: Negócio, 1998.

KAPLAN, R. S. Must cim be justified by faith alone? **Harvard Business Review**, mar/abr 1986.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KASSAI, J. R et al. **Retorno de investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONE, J. S. G. Os vários tipos de demonstrações de resultados e a flexibilização da informação. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v.25, n.98, mar./abr. 1996.

LEV, B. **Intangibles**: management, measurement and reporting. Brookings Institution Press, 2001.

LIMA, R. C. Os bens intangíveis e sua classificação dentro do plano de contas. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 71, p.46-47, 1989.

LISBOA, L. P.; SCHERER, L. M. Fair value accounting e suas aplicações nas atividades agropecuárias. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n.126, nov./dez. 2000. Suplemento Especial.

LOPO, A et al. **Avaliação de empresas**: da mensuração contábil à econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

MARÇULA, M. Metodologia para gestão do conhecimento apoiada pela tecnologia da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 19., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.

MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. Utilização do conceito de gestão estratégica de custos dentro do Balanced Scorecard. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7., 2000, Recife, **Anais**. Recife: UFPE, 2000.

MARION, J. C. A redução estratégica de custos. **Revista de Contabilidade**, São Paulo, n.10, dez. 1999.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Análise de projetos de investimento**: um problema da contabilidade decisorial. São Paulo: 1980. 218f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MARTINS, A. M. **Manual de elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, E. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. São Paulo: 1972. 109f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MARTINS, E.; ANTUNES, M. T. P. Capital intelectual: verdades e mitos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16., 2000, Goiânia, **Anais...** Goiânia: CFC, 2000.

MARTINS, E.; ANTUNES, M. T. P. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, no.29, maio/ago.2002.

MARTINS, E.; SILVA, P. R. da. **Avaliação de empresas**: da mensuração contábil à econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

MCCULLERS, L. D.; SCHROEDER, R. G. **Accounting theory**: text and readings. New York: John Wiley & Sons, 1982.

MIRANDA, L. C et al. Combinando “Balanced Scorecard” com “Supply Chain Management”: uma proposta para a inclusão da perspectiva do fornecedor no Balanced Scorecard. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, León (Espanha), **Anais...** León: Universidad de León, 2001.

MONOBE, M. **Contribuição à mensuração e contabilização do goodwill não adquirido**. São Paulo: 1986. 183f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MOREIRA, E. Integração do indicador custo no acompanhamento do desempenho da manutenção de usinas hidrelétricas de grande porte. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7., 2000, Recife, **Anais**. Recife: UFPE, 2000.

MOST, K. S. **Accounting theory**. Columbus: Grid Inc. 1977.

NAKAMURA, L. Economics and the New Economy: the invisible hand meets creative destruction Federal Reserve Bank of Philadelphia, **Business Review**. jul./ago. 2000.

NÉLO, A. M et al. **Avaliação de empresas**: da mensuração contábil à econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

NORTON, D. P. Medir a criação de valor, uma tarefa possível. **HSM Management**, São Paulo, n. 24, jan./fev. 2001.

OLIVEIRA, A. B. S. **Contribuição à formulação de um modelo decisório para intangíveis por atividade**: uma abordagem de gestão econômica. São Paulo: 1999. 177f. Tese

(Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

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

OSTRENGA, M. R. et al. **Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos**. Rio de Janeiro: Record. 1993.

PACHECO, V. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade de recursos humanos e seu poder de informação**. 1996. 144f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

PADOVEZE, C. L. Aspectos da gestão econômica do capital humano. **Revista de Contabilidade do CRC-SP**, São Paulo, n. 14, dez. 2000

PAIVA, S. B. Capital intelectual: um novo paradigma para a gestão dos negócios. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16., 2000, Goiânia, **Anais...** Goiânia: CFC, 2000.

\_\_\_\_\_. O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 117, maio/jun.1999.

PATON, C et al. O uso do Balanced Scorecard como um sistema de gestão estratégica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6., 1999, São Paulo, **Anais...** São Paulo: USP, 1999.

PATON, W. A. **Accounting theory**. Illinois : Accounting Studies Press, 1962.

PEREIRA, E et al. A contabilidade e o capital intelectual. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16., 2000, Goiânia, **Anais...** Goiânia: CFC, 2000.

REIS, E. A.; GUERREIRO, R. O papel da subjetividade no contexto da contabilidade gerencial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6., 1999, São Paulo, **Anais...** São Paulo: USP, 1999.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n.1, jan./mar. 2001.

RODRIGUES. M. V. A importância do EVA – valor econômico agregado para a perspectiva “gerencial” do Balanced Scorecard. **Revista do Centro de Ciências Administrativas**, Fortaleza, n.6, 2000.

ROSSETTO, V et al. **Avaliação de empresas**: da mensuração contábil à econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

RUSSEL, B. **Principles of mathematics**. 2. ed. New York: Norton, 1938.

SÁ, A. LOPES de. Ativo intangível e potencialidades dos capitais. **Revista de Contabilidade**, São Paulo, n. 13, set. 2000.

\_\_\_\_\_. Algumas considerações sobre o valor efetivo de empresa. **Temática Contábil**, n. 24. IOB: São Paulo, 1997.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, A. S et al. Custo de oportunidade. **Revista Brasileira de Custos**, São Leopoldo, v.1, n.1, 1999.

STEWART, T. A . **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. O valor do intangível. **HSM Management**, São Paulo, n.22, set./out. 2000.

\_\_\_\_\_. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOBIN, J.; BRAINARD, W. Pitfalls in financial model building. **American Economic Review**, v. 58, n.2, maio 1968.

TOBIN, J. A general equilibrium approach to monetary theory. **Journal of Money, Credit and Banking**, v.1, n..1, fev. 1969

WAH, L. Muito além de um modismo. **HSM Management**, São Paulo, n.22, set./out. 2000.

WALTER, F.; KLIEMANN NETO, F. J. Uma proposta de metodologia de elaboração do Balanced Scorecard. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7., 2000, Recife, **Anais...** Recife: UFPE, 2000.

WARREN, C. S et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

WATTS, R. L.; ZIMMERMAN, J. L. **Positive accounting theory**. New Jersey: Prentice Hall, 1986.

WEBBER, A. M. A matemática da nova economia. **HSM Management**, São Paulo, n.20, maio/jun.2000.

## APÊNDICES