

# Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das contradições na literatura e propostas para sua avaliação

Ana Cristina Marques de Carvalho<sup>1</sup>  
Leonardo Pellegrino de Souza<sup>2</sup>

*Trata, fundamentalmente, de um assunto recente: ativos intangíveis, também conhecido como capital intelectual. Conceitua e caracteriza os ativos intangíveis, analisando suas diversas classificações e categorias propostas na literatura. Discute a importância da avaliação dos ativos intangíveis como ferramenta complementar para o gerenciamento organizacional, relatando estudos de casos. Sugere a combinação de medidas financeiras e não-financeiras para a realização da avaliação, alertando para suas limitações, principalmente no que tange a interpretação destas medidas. Salienta que, antes de proceder a avaliação, faz-se necessário estabelecer sua finalidade e determinar a quem interessam os resultados.*

73

## 1 Introdução

*“Os ativos intangíveis, evidentemente, sempre foram fatores decisivos na ascensão de civilizações, organizações e pessoas. Nossos ancestrais, os Cro-Magnons, viveram lado a lado com os Neanderthals durante, pelo menos, 60 mil anos. De repente, há cerca de 30 mil anos, os Neanderthals desapareceram.*

*Por que uma espécie sobreviveu e a outra pereceu? Ambas utilizavam ferramentas e linguagem, mas os Cro-Magnons tinham um calendário lunar. Logo relacionaram os dias que passavam com os hábitos migratórios do bisão, do alce e do veado-mateiro. Essa percepção foi cuidadosamente registrada por meio de pinturas nas paredes das cavernas e em conjuntos de 28 entalhes nos chifres de renas.*

*Quando teve fome de carne, o Cro-Magnon aprendeu que tudo o que deveria fazer era esperar em um trecho raso de um rio em determinados dias, com uma lança à mão. Enquanto isso, parece que os Neanderthals distribuíam seus homens e seus escassos recursos de maneira prudente, esperando encontros fortuitos. Eles distribuíam seus recursos inadequadamente. Eles pereceram. Os ativos intangíveis fizeram a diferença”.*

(RICH KARLGAARD, 1997)

**N**um mundo de crescente complexidade, globalização e mudanças aceleradas, todas as entidades, sejam elas públicas ou privadas, vêm sentindo a necessidade de se adequarem as novas perspectivas de mercado, pois as formas tradicionais de organização não produzem mais efeito. A todo momento a competitividade empresarial impõe desafios às companhias e vencê-los pode significar a conquista de oportunidades.

<sup>1</sup> Ana Cristina Marques de Carvalho é graduada em Administração pela PUC/MG, especialista em Gestão Estratégica em Marketing pela FACE/UFMG e mestranda em Ciência da Informação pela EB/UFMG. E-mail-amarques@prover.com.br

<sup>2</sup> Leonardo Pellegrino de Souza é graduado em Economia pela FACE/UFMG e mestrando em Ciência da Informação pela EB/UFMG. E-mail-pellegrino@mail.inet.com.br.

O objetivo dos autores é contribuir para despertar no leitor o interesse pelo tema *ativos intangíveis / capital intelectual*. É objetivo também contribuir para o debate acerca da importância do uso da avaliação dos ativos intangíveis enquanto ferramenta complementar para o gerenciamento organizacional. Não é objetivo, porém, oferecer um receituário de medidas prontas para serem utilizadas em quaisquer empresas ou situações. É preciso considerar particularidades e contexto.

Faz-se necessário, porém, esclarecer previamente termos e expressões acerca do tema, bem como estruturas de classificação abordadas na literatura.

## 2 Ativos intangíveis versus ativos tangíveis

A preocupação com os ativos intangíveis surgiu em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extracontábeis podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa, dentre eles, patentes, marcas registradas, direitos autorais, direitos exclusivos de comercialização.

Mas, afinal, o que são estes ativos intangíveis ?

Ao contrário dos ativos tangíveis com os quais os empresários e contadores estão familiarizados (propriedade, fábricas, equipamentos, dinheiro), os ativos intangíveis são aqueles que não possuem existência física. São difíceis de serem identificados, de serem distribuídos e avaliados, de forma eficaz. Porém, uma vez descobertos e explorados, possibilitam vantagem competitiva.

Sob a ótica de PORTER (1989, p.2) vantagem competitiva deve ser entendida como sendo o modo como uma empresa coloca de fato, em prática, suas estratégias genéricas. *A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pelas empresas.*

## 3 Ativos intangíveis ou capital intelectual ?

Na percepção dos autores a expressão ativos intangíveis tem sido ainda pouco explorada na literatura, haja vista que a contabilidade tradicional não se deu conta da possibilidade de agregar a seus ferramentais de mensuração de ativos tangíveis, aqueles relativos aos ativos intangíveis.

Um sinônimo para este termo é capital intelectual, proposto por STEWART (1997). Consultando o termo intelectual em dicionários e enciclopédias, verificou-se que estes o tratam enquanto adjetivo como sendo *pertencente ou concernente ao entendimento; que se caracteriza pelos dotes da inteligência*. Enquanto substantivo, *pessoa dada aos estudos literários ou científicos; pessoa de grande cultura literária, que passa a sua vida no estudo; pessoa cujo interesse está voltado para as coisas do espírito*. Observa-se então, que o termo capital intelectual parece ser frágil, uma vez conduz o leitor a uma interpretação limitante de capital intelectual, considerando apenas a dimensão do saber intelectual.

Face as questões apontadas, utilizar-se-á a expressão ativos intangíveis, em detrimento de capital intelectual, para designar aspectos relacionados a pessoas

<sup>3</sup> Para maiores informações sobre vantagem competitiva remetemos à Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior de MICHAEL E. PORTER, 1989.

(capacidade, conhecimento, habilidade, competência, experiência, dentre outros) e a infra-estrutura (banco de dados, imagem, documentos, sistemas informatizados, dentre outros) por parecer aos autores expressão mais completa.

#### 4 Classificações diversas dos ativos intangíveis

STEWART<sup>4</sup> (1997) nomeia os ativos intangíveis como *capital intelectual*. Esse, por sua vez subdivide-se em: *capital humano*, *capital estrutural* e *capital do cliente*.

O *capital humano* é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes transformados em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente.

O *capital estrutural* é o caminho pelo qual e, ao longo do qual, o conhecimento trafega, ou seja, o arcabouço e a infra-estrutura que apoiam o capital humano. O capital estrutural inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação.

E o *capital do cliente* é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios.

SVEIBY<sup>5</sup> (1997) classifica os ativos intangíveis em três categorias: *competência dos funcionários*, *estrutura interna* e *estrutura externa*.

A *competência dos profissionais*<sup>6</sup> refere-se à competência<sup>7</sup> daquelas pessoas que planejam, produzem, processam ou apresentam os produtos ou soluções. A *estrutura interna* refere-se aos funcionários de suporte, ou seja, aqueles que trabalham nos setores de gerenciamento geral, administração, contabilidade, pessoal, recepção, departamentos burocráticos etc. Além deles, podem ser incluídos nesta categoria aquelas pessoas que desempenham atividades como manutenção de rotina, de sistemas de computadores e bancos de dados. A *estrutura externa* é composta pelas marcas, imagens e relacionamentos com os fornecedores, além de, o que é mais importante, relacionamento com os clientes.

<sup>4</sup> THOMAS STEWART é membro da equipe de editores da Revista Fortune. Foi pioneiro na área de Capital Intelectual, escrevendo uma série de artigos importantes que lhe conferiram a reputação de maior especialista do mundo.

<sup>5</sup> KARL ERIK SVEIBY é hoje, dono da consultoria Sveiby Knowledge Management; professor na Universidade de Tecnologia Queensland, Austrália; executivo chairman e co-proprietário da empresa de publicidade/gráfica Ekonomic+Teknik Förlag, uma das mais importantes do setor, na Escandinávia. Escreveu vários artigos nas revistas de negócios mais prestigiadas da Suécia.

<sup>6</sup> SVEIBY (1997), considera que a competência de um profissional consiste em cinco elementos mutuamente dependentes. O primeiro é o conhecimento explícito, ou seja, aquele que envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação. Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997) o conhecimento explícito pode ser expresso formalmente usando um sistema de símbolos que pode ser facilmente comunicado e difundido. O segundo elemento é a habilidade, que é a arte de saber fazer envolvendo uma proficiência prática - física e mental - e é adquirida sobretudo por treinamento prático. O terceiro elemento é a experiência, definido como o substrato adquirido pela reflexão sobre erros e sucessos passados. O quarto elemento é o julgamento de valor, definido como percepções de que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo. E o último elemento é a rede social, ou a relação do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

<sup>7</sup> Competência é qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade (BOOG, 1991).



## QUADRO 1

### Quadro Comparativo entre as classificações de Ativos Intangíveis

Categorias de SVEIBY	Categorias de STEWART
Competência dos funcionários Estrutura externa Estrutura interna	Capital humano Capital do cliente Capital estrutural

Fonte: Elaboração dos Autores

A classificação feita por STEWART (1997), semelhante a classificação de EDVINSSON<sup>8</sup> e MALONE<sup>9</sup> (1998), delimita, de forma mais coerente, os ativos intangíveis, contextualizando pessoas no *capital humano*; marcas, imagens, máquinas e equipamentos, no *capital estrutural*; e o relacionamento com os clientes no *capital do cliente*.

SVEIBY (1997) parece, porém, misturar numa mesma categoria (estrutura interna) pessoas, máquinas, sistemas de informação. Outra falta de clareza ocorre na definição de *competência dos profissionais* e de *estrutura externa*. Na definição de ambas é citada a relação com os clientes. A *primeira* está mais relacionada ao planejamento e produção de produtos para os *clientes* e a segunda está mais ligada aos relacionamentos *com os clientes*.

## 5 Avaliação dos ativos intangíveis

O tema avaliação dos ativos intangíveis desperta hoje grande interesse e grande ceticismo. O *modelo tradicional de 'contabilidade'* (avaliação de ativos tangíveis), que descreveu com tanto brilho as operações das empresas durante meio milênio, não tem conseguido acompanhar a revolução que está ocorrendo no mundo dos negócios. Os demonstrativos financeiros das grandes empresas mostram-se cada vez mais estáticos e obsoletos para acompanhar a organização moderna, dinâmica, com sua estrutura fluída, parceria estratégica, trabalho em equipe, *marketing* em rede de multimídia e repositórios vitais de recursos humanos intelectuais (EDVINSSON e MALONE, 1998). Sendo assim, pessoas começam a condenar a inadequação da contabilidade tradicional, uma vez que esta parece não mais descrever e avaliar adequadamente nem o desempenho financeiro, quanto menos o desempenho dos ativos intangíveis<sup>10</sup>.

Os autores acreditam que avaliar os ativos intangíveis significa mensurá-los, segundo padrões pré-estabelecidos, interpretar seus resultados, permitindo assim diversas comparações.

<sup>8</sup> LEIF EDVINSSON é diretor Corporativo de Capital Intelectual da empresa Skandia-AFS de Estocolmo, Suécia.

<sup>9</sup> MICHAEL MALONE é autor de diversos livros de negócios e alta tecnologia. Ele tem atuado como colunista do jornal *The New York Times* e trabalha atualmente como editor contribuinte das revistas *Forbes* *ASAP* e *Upside*.

<sup>10</sup> No que tange a avaliação do desempenho financeiro de uma empresa, dois novos índices desenvolvidos pela consultoria norte-americana Stern Stewart & Co., tem sido implementados como alternativa ao descrédito dos índices da contabilidade tradicional. São eles: o MVA e o EVA. O MVA, ou Valor de Mercado Agregado (*Market Value Added*) procura avaliar se o dinheiro aplicado pelos acionistas foi ou não multiplicado. Para isso, compara valor de mercado de uma empresa com o capital investido pelos acionistas. O EVA, ou Valor Econômico (*Economic Value Added*) é uma medida de criação (ou destruição) de riqueza centrada num período determinado de tempo. Sua base de cálculo é definida como: lucro operacional líquido de uma empresa menos o custo do capital investido. Se o resultado for positivo indica retorno, se negativo indica perda.

A avaliação dos ativos intangíveis pode ser encarada como ferramenta complementar para o gerenciamento organizacional, uma vez que possibilita a empresa:

- analisar o seu valor;
- fornecer informações básicas para seus programas de reestruturação organizacional;
- melhor planejar suas atividades de pesquisa e desenvolvimento;
- servir-se de base para elaboração de programas de educação organizacional e treinamento;
- certificar-se de sua habilidade para atingir seus objetivos;
- ampliar a memória organizacional (BROOKING, 1996).

## 6 Medidas financeiras e não-financeiras

O desempenho dos ativos intangíveis exige a avaliação através de medidas financeiras e não financeiras. Algumas empresas norte-americanas, japonesas e européias desenvolveram, segundo STEWART (1997) medidas financeiras com o intuito de quantificar o desempenho dos ativos intangíveis, tal como:

- *Razão*: Valor de mercado / valor contábil

Valor de mercado - valor que o mercado de ações determina (preço por ação x número total de ações em circulação)

Valor contábil - parte referente ao patrimônio no balanço de uma empresa, o que resta depois que todos os débitos foram subtraídos.

Se o valor contábil de uma empresa for menor do que o valor de mercado, faz sentido atribuir a diferença ao capital intelectual. Porém há nisso três problemas: o mercado de ações é volátil, respondendo muitas vezes a fatores inteiramente fora de controle da gerência; há indícios de que tanto o valor de mercado quanto o valor contábil, em geral, são subestimados; é difícil saber o significado do valor dos ativos intangíveis.

O exemplo da Microsoft ilustra bem o exposto acima. A Microsoft vale apenas um dólar (US\$ 1,00) como menciona Bill Gates, no entanto, há uma ressalva: este é o preço que o pretendente pagaria somente pela empresa sem nenhum dos seus funcionários e processos que contribuíram para levar a empresa a ser a maior do mundo no setor de *software*. Sendo assim, seu patrimônio imobilizado representa pouco diante de seus ativos intangíveis, este sim traduzido como conhecimento organizado, que pode gerar riquezas.

Os autores acreditam que as medidas não financeiras ajustam-se melhor ao objetivo de avaliação dos ativos intangíveis, motivo pelo qual estas serão aqui mais exploradas.

A leitura das obras de KAPLAN e NORTON (1996) e SVEIBY (1997) permitiu aos autores, num primeiro momento, reunir um grande elenco de sugestões de medidas não-financeiras para avaliação dos ativos intangíveis. Em seguida os autores selecionaram algumas destas medidas organizando-as segundo a classificação proposta por STEWART (1997) em consonância com discussão apresentada no item 4 - Classificações diversas dos ativos intangíveis, explicitada a seguir:



- a) Medidas de avaliação do todo (capital intelectual);
- b) Medidas de avaliação do capital humano;
- c) Medidas de avaliação do capital estrutural;
- d) Medidas de avaliação do capital do cliente.

Por fim os autores tentaram traduzir o significado de cada uma das medidas selecionadas que se encontram apresentadas a seguir.

### **a) Medidas de avaliação do todo (capital intelectual)**

- *Inovação* – percentual de vendas de uma empresa atribuído a novos produtos ou serviços.
- *Idade da organização* – número de anos de funcionamento da empresa.

### **b) Medidas de avaliação do capital humano**

- *Tempo de profissão* – medida da habilidade e experiência do corpo de profissionais de uma empresa, ou seja, número total de anos que os profissionais de uma empresa exercem suas profissões.
- *Nível de escolaridade* – medida do grau de escolaridade do corpo profissional.
- *Treinamento e educação* – medida do tempo médio investido pela empresa em treinamento e educação de todos os seus funcionários.
- *Rotatividade de profissionais*<sup>11</sup> – medida de como a rotatividade de profissionais afeta a competência da empresa.
- *Proporção de profissionais na empresa* – medida indicativa da importância dos profissionais para a empresa, isto é, o número total de profissionais dividido pelo número total de funcionários.
- *Efeito alavancagem* – medida que avalia até que ponto os profissionais de uma empresa são importantes para a sua capacidade de gerar receita.
- *Valor agregado por profissional* – medida que expressa o nível de valor gerado pelos profissionais de uma empresa, ou seja, é a diferença entre as receitas e os custos incorridos na manutenção dos profissionais na área - viagens, escritórios, secretárias, gerência, pessoal administrativo -, bem como os seus salários, pensões e assim por diante.
- *Média etária* – idade média dos profissionais de uma empresa.
- *Tempo de serviço* – número de anos dedicados, pelos profissionais, à mesma empresa.
- *Posição relativa de remuneração* – medida dos níveis médios de remuneração pagos pela empresa em relação à concorrência, o que indica se esses profissionais têm probabilidade de procurar emprego em outro lugar.
- *Taxa de rotatividade profissional* – medida da estabilidade do corpo de profissionais de uma empresa.
- *Vendas por funcionário de suporte* – volume de vendas que a estrutura interna da empresa pode administrar.

<sup>11</sup> Profissionais são pessoas que planejam, produzem, processam ou apresentam os produtos ou soluções (SVEIBY, 1997).



- *Medidas de avaliação de valores e atitudes* – medida de avaliação das atitudes dos funcionários frente a cultura/política da empresa.
- *Rotatividade do pessoal de suporte* – medida de como a rotatividade de funcionários afeta a competência da empresa.
- *Taxa de novatos* – taxa de novatos em uma empresa.

### **c) Medidas de avaliação do capital estrutural**

- *Investimento no capital estrutural* – investimento realizado pela empresa em novas subsidiárias ou novos métodos e sistemas.
- *Investimento em sistemas de processamento de informações* – quantidade de computadores ou outros elementos de tecnologia da informação atualizados por funcionário.
- *Avaliação dos Estoques de Conhecimento* – medida de avaliação dos bancos de dados de conhecimento, que é resultado do processo de montagem e classificação do conhecimento dos indivíduos da empresa e do cliente.
- *Avaliação da lentidão burocrática* – medida utilizada para se verificar se os sistemas de uma empresa estão atrapalhando a dinâmica do processo de trabalho de seus profissionais.

### **d) Medidas de avaliação do capital do cliente**

- *Clientes que aumentam a competência* – proporção de serviços de clientes que contribuem para a melhoria do capital estrutural da empresa.
- *Contribuição dos clientes para a estrutura interna* – proporção de serviços dedicados aos clientes que melhoram o capital estrutural da empresa.
- *Lucratividade por cliente* – medida da contribuição dos clientes para a lucratividade da empresa.
- *Índice de clientes satisfeitos* – medida da satisfação do cliente em relação aos produtos e serviços de uma empresa.
- *Índice de ganhos e perdas* – medida dos ganhos e perdas de uma empresa em seus processos licitatórios.
- *Vendas por cliente* – medida do grau de eficácia<sup>12</sup>, em termos de vendas, dos profissionais que lidam com vendas para clientes.
- *Proporção de grandes clientes* – proporção de clientes de grande porte dentro da carteira de clientes de uma empresa.
- *Estrutura etária* – medida da longevidade do cliente com a empresa.
- *Taxa de clientes dedicados* – proporção de vendas geradas pelos clientes há mais de “X” anos.
- *Frequência da repetição de pedidos* – proporção de faturamento total atribuída aos antigos<sup>13</sup> clientes.

<sup>12</sup> A Eficácia é uma medida normativa do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. Refere-se à capacidade das empresas em satisfazer uma necessidade da sociedade através do suprimento de seus produtos - bens e serviços (CHIAVENATO, 1987).

<sup>13</sup> O significado de antigo naturalmente varia de acordo com o tipo de atividade.



**QUADRO 2**  
**Medidas não-financeiras de avaliação dos ativos intangíveis**

<b>Categorias</b>	<b>Medidas</b>
a) Capital do todo	Inovação Idade da organização
b) Capital humano	Tempo de profissão Nível de escolaridade Treinamento e educação Rotatividade Proporção de profissionais na empresa Efeito alavancagem Valor agregado por profissional Média etária Tempo de serviço Posição relativa de remuneração Taxa de rotatividade profissional Vendas por funcionário de suporte Avaliação de valores e atitudes Rotatividade do pessoal de suporte Taxa de novatos
c) Capital estrutural	Investimento no capital estrutural Investimento em sistemas de processamento de informações Avaliação dos estoques de conhecimento Avaliação da lentidão burocrática
d) Capital do cliente	Clientes que aumentam a competência Contribuição dos clientes para estrutura interna Lucratividade por cliente Índice de clientes satisfeitos Índice de ganhos e perdas Vendas por cliente Proporção de grandes clientes Estrutura etária Taxa de clientes dedicados Frequência da repetição de pedidos

Fonte: Elaboração dos autores

Estas medidas podem ser aplicadas a qualquer empresa, porém sua interpretação deve estar vinculada ao contexto ambiental no qual a empresa está inserida e também aos aspectos de política/cultura da mesma.

### **7 Exemplos de empresas: quatro casos**

Conforme detectado ao escrever este artigo, a literatura sobre medidas não-financeiras para avaliar o desempenho dos ativos intangíveis é recheada de casos de empresas estrangeiras, principalmente, norte-americanas e europeias, mas é



paupérrima de estudos em empresas brasileiras. Fica então, como sugestão dos autores, a realização de estudos de caso sobre este assunto, em empresas brasileiras.

A seguir, apresenta-se uma síntese de algumas experiências realizadas em empresas estrangeiras, com o intuito de nortear futuras pesquisas.

### **a) O caso da WM-data**

A WM-data, fundada há mais de 25 anos, é hoje a maior empresa pública autônoma de *software* e consultoria da Suécia. Sua política estratégica focaliza a criação de conhecimento empresarial, relacionamento com o cliente e desenvolvimento da competência.

A avaliação de seus ativos intangíveis segue as categorias de SVEIBY (1997):

- *estrutura interna (esprit de corps, desenvolvimento da competência, operações gerenciais, equipe de escritório, posição especial conferida aos consultores e sensação de segurança em decorrência do trabalho realizado para uma empresa estável)*
- *estrutura externa (capacidade dos funcionários para estabelecer e manter boas relações com o mundo exterior)*
- *competência (engajamento dos membros da família no ambiente da empresa e no desenvolvimento da competência)*

### **b) O caso da Skandia-AFS**

A Skandia-AFS, empresa sueca, é subsidiária do grupo de seguros Skandia. Optou por tornar a avaliação dos ativos intangíveis um dispositivo de diferenciação, nomeando para isso, em 1990, um diretor de capital intelectual, cuja função é a de criar uma maneira de retratar o capital intelectual.

Incorporou aproximadamente 30 indicadores-chave nas áreas com foco no cliente, no processo e em recursos humanos (algo parecido com a classificação de STEWART, 1997, em Capital Intelectual, que equivale respectivamente a categoria da estrutura externa, categoria da estrutura interna e categoria da competência descritas por SVEIBY, 1997).

Estão listados abaixo alguns indicadores-chave em cada foco:

- *foco no cliente: indicadores* - número de contas, de corretores e de clientes perdidos
- *foco no processo: indicadores* - número de contas e custos administrativos por funcionário
- *foco no humano:* - indicadores - rotatividade de pessoal, proporção de gerentes, proporção de gerentes mulheres, custos com treinamento/educação por funcionário

### **c) O caso da PLS-Consult**

A PLS-Consult é uma empresa dinamarquesa com grande proporção de clientes nos setores de serviço. Delineou seus ativos intangíveis dividindo-os em três



categorias, da mesma forma da proposta por STEWART (1997):

- *capital do cliente*: indicadores - rotatividade por categoria de cliente e importância dos grandes clientes;
- *indicadores* - qualificações acadêmicas e tempo de serviço de seus consultores;
- *conhecimento organizacional*

#### d) O caso da Celemi

A Celemi é uma empresa sueca que desenvolve e vende ferramentas de treinamento. Utiliza uma auditoria<sup>14</sup> de conhecimento para apresentar seus ativos intangíveis, fato sem precedentes na história de uma empresa. Classifica seus ativos intangíveis em três categorias principais:

- *nossos clientes* - estrutura externa de relações com clientes e fornecedores, além de marcas, contratos e imagem;
- *nossa organização* – estrutura corporativa interna que consiste em patentes, conceitos, contratos com fornecedores, modelos e sistemas de computação e suporte;
- *nosso pessoal* – competência combinada dos funcionários.

### 8 Conclusão

O processo de avaliação dos ativos intangíveis, quer por medidas financeiras ou não-financeiras, pode contribuir fundamentalmente para a alavancagem da empresa na arena da economia global.

Antes, porém, de proceder este tipo de avaliação é necessário:

- estabelecer a finalidade da avaliação;
- estabelecer a quem interessa os resultados da avaliação;
- lembrar que a interpretação é de fundamental importância. Poucas das experiências internacionais com avaliação de ativos intangíveis utilizando medidas não-financeiras provaram ser úteis como sistemas gerenciais de informação para o monitoramento diário das atividades de uma empresa. A principal dificuldade não está em criar e implementar estas medidas não-financeiras mas, em interpretar seus resultados;
- atentar para o perigo do excesso de medidas não-financeiras que provoca dificuldade na obtenção de um bom conjunto de informações importantes;
- identificar o que é estrategicamente importante;
- compreender que em todo sistema de avaliação, o que interessa são as comparações. Uma avaliação nada significa se não for comparada a algum

<sup>14</sup> Segundo EDVINSSON e MALONE (1998) esta auditoria deve considerar os seguintes papéis (a) projeto – utilizar sua nova capacitação em projeto de sistemas para auxiliar as empresas a implementar programas de monitoração de bancos de dados de capital intelectual que sejam precisos e tenham custo compatível.; (b) padrões – acompanhar o desenvolvimento dos relatórios de capital intelectual, determinando quais medições; (c) certificação – criar uma metodologia para conduzir, endossar e certificar as auditorias do capital intelectual; (d) navegação – auxiliar na busca de padrões para a criação de valor.

tipo de referencial: a uma outra empresa, ao ano anterior, ou a um orçamento, por exemplo. Ao avaliar os ativos intangíveis deve-se, portanto, estar preparado para dar prosseguimento às avaliações de modo a cobrir, pelo menos, alguns ciclos de avaliação antes de tentar avaliar os resultados. O ideal é que as avaliações sejam repetidas anualmente.

Ao contrário do que se possa imaginar, desde 1950 existem tentativas de mensuração dos ativos intangíveis; porém, as mesmas não são usualmente divulgadas. Existem principalmente três motivos para que isto ocorra.

Primeiro, muitos gerentes ainda não assimilaram a existência dos ativos intangíveis, a importância da mensuração dos mesmos, ou ainda não sabem interpretar seus resultados.

Segundo, existe o receio de que esses indicadores possam ser demasiadamente reveladores, o que faz com que as autoridades tenham dificuldade em exercer a necessária pressão para obrigar as empresas a publicá-los.

Terceiro, não existe uma metodologia padrão para confecção desses indicadores, impossibilitando comparações.

Apesar das dificuldades apontadas anteriormente, os autores acreditam na relevância dos ativos intangíveis (importante fonte de riqueza das empresas) e da sua avaliação enquanto ferramenta adicional no processo de gestão da organização; sendo importante avançar a discussão com vistas a propiciar uma ampliação da compreensão das questões organizacionais.

### **Intangible asset's or intellectual capital: literature contradiction's discuss and proposes for its evaluation**

*The article defines and characterizes intangible assets on intellectual capital, analyzes its categories and classifications proposed in the literature. It discusses the importance of intangible asset's evaluation as complementary tool to management process. It proposes a combination of financial and non-financial measurements to evaluate such type of assets. It emphasizes, the importance of establishing the purpose of the evaluation, its limitations and to whom the results may be of interest.*

### **Referências bibliográficas**

- BOOG, Gustavo G. *O desafio da competência*. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BROOKING, Annie. *Intellectual capital: core asset for the Third Millenium enterprise*. London: International Thomson Business Press, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1987.
- EDVINSSON, Leif, MALONE, Michael. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*, São Paulo: Makron Books, 1998.
- KAPLAN Robert S., NORTON David. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School, 1996.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. São Paulo: Campus, 1989.
- STEWART, Thomas. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SVEIBY, Karl Erick. *The new organization wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.

