

Resenha do Livro “Gestão de Ativos Intangíveis – da mensuração à competitividade por cenários”

Luciana Braga dos Santos
Branca Terra

Resumo

O objetivo deste trabalho foi elaborar uma resenha bibliográfica do livro “Gestão de Ativos Intangíveis – da mensuração à competitividade por cenários”. Este livro foi publicado logo após o início da vigência da Lei 11.638/2007, que foi o marco da convergência do Brasil aos padrões internacionais de Contabilidade. O livro fala de um dos mais importantes pontos desta lei: os ativos intangíveis e pretende promover orientação às organizações que objetivem aprimorar seu modelo de gestão de ativos intangíveis, compatibilizando-o com as diferentes dimensões da mensuração e competitividade empresarial. Assim, o livro apresenta várias metodologias de análise dos ativos intangíveis, ressaltando a importância dessa obra no mundo acadêmico e empresarial.

Os autores e coautores, apresentados a seguir, possuem vasta experiência na Área Administrativa e Financeira, tendo assim muito a acrescentar com relação ao assunto em tela.

Os autores são: **Osni Hoss** que é doutor e mestre em Engenharia de Produção pela UFSC; **Claudio Antônio Rojo** é administrador pela Unioeste de Cascavel, MBA pela UEM, mestre e doutor pela UFSC e **Mariana Grapeggia** é doutora e mestre em Engenharia de Produção pela UFSC, graduada em Ciências Econômicas.

Os coautores são: **Almir Ferreira de Sousa (coautor)** possui graduação em Economia pela Faculdade de Economia Finanças e Administração de São Paulo (1972), mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo (1977) e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (1983); **Álvaro Guilherme Rojas Lezana (coautor)** possui graduação em Ingeniero Civil Químico -

Universidad Católica de Valparaíso Chile (1979), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1982) e doutorado em Ingeniería Industrial - Universidad Politécnica de Madrid (1995) e **Delci Grapegia Dal Vesco (coautora)** é pós-doutora em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná-UFPR; mestre em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná, PR.

A apresentação foi feita por Takeshy Tachizawa, que é doutor em administração pela FGV e pós-doutor pela Universidade da Califórnia, Irvine e ele ressalta que o livro pretende promover orientação às organizações que objetivem aprimorar seu modelo de gestão de ativos intangíveis, compatibilizando-o com as diferentes dimensões da mensuração e competitividade empresarial. O livro levanta questões instigantes, como o quanto vale uma empresa, uma marca e o conhecimento empresarial acumulado.

O livro está organizado em 18 capítulos. No capítulo 1, denominado “As empresas no contexto atual”, os autores abordam diversos conceitos de ativo intangível, descrevendo-os e discutindo-os a luz da nova Contabilidade que se instaurou no Brasil. Evidenciam que os intangíveis são fontes de vantagens sustentáveis e sua agregação de valor pode e deve ser medida propiciando condições de negociação com financiadores, além de atrair recursos de investidores.

Alguns dos conceitos mais importantes citados pelos autores estão descritos a seguir, são eles:

Ativos Intangíveis são bens incorpóreos representados por bens e direitos associados a uma organização. Independentemente de estarem contabilizados, possuem valor e podem agregar vantagens competitivas, tal como é o caso da marca. O valor de uma marca somente aparece no balanço em caso de aquisição de terceiros, pois somente assim se teria o valor da transação como parâmetro de avaliação. Esse fato acontece visto que a Contabilidade se baseia no princípio da transação: somente contabiliza aquilo que tenha passado por uma transação, ou seja, comprado ou vendido.

Ativo Intangível é o termo usado para definir o valor da empresa que supera o valor contábil e que tem sua origem fundamental no conhecimento. Representa, em

muitas situações, o maior valor da empresa, mas geralmente não são mensurados nas demonstrações contábeis das empresas por restrições legais e contábeis. A criação de uma metodologia de avaliação é de fundamental importância para apoiar os administradores em diversas questões, tais como em decisões de investimentos, em negociações com financiadores e nas captações de capital junto a investidores.

Ressalta-se que, atualmente, vive-se a era do conhecimento, e este se apresenta como uma das principais ferramentas competitivas. É no capital humano onde se iniciam todas as inovações. Há inúmeros termos aplicáveis aos ativos típicos da era do conhecimento, tais como ativos invisíveis, incorpóreos, capital intelectual, humano, estruturado, goodwill e superlucros.

No capítulo 2, denominado “Empresas baseadas no conhecimento”, fala-se que a globalização está exercendo pressões sobre as empresas, tais como a necessidade de flexibilização e inovação, e recomendam dar importância aos ativos do conhecimento, como um fator de produção distinto e agregado de valor para as empresas. Reforça-se investir na busca de inovação e não só a inovação de produtos e processos, como também a inovação em tecnologia e reformulação da estrutura organizacional.

Os autores chamam a atenção que as empresas têm valorizado mais o conhecimento dos trabalhadores. Empregados das empresas chamadas “empresas do conhecimento” são profissionais qualificados e cujo trabalho consiste, em grande parte, em converter informação em conhecimento. Os ativos baseados no conhecimento são caros para adquirir e desenvolver, e difíceis de gerenciar, como se dá o exemplo das empresas de alta tecnologia, que pagam alto preço para adquirir ativos do conhecimento.

Percebe-se uma grande dificuldade de se avaliar as empresas, pois os meios de avaliação de empresas baseiam-se no passado para contabilizar lucro, inclusive o Valor Econômico Agregado (EVA), acreditando que isso possa refletir o futuro. Medir o valor de ativos intangíveis como sendo a diferença entre o valor de mercado das empresas e seu valor contábil é insatisfatório, porque está baseado em duas premissas falsas: que o valor de mercado é o valor real da empresa e que os balanços com valores históricos refletem os valores reais da empresa.

Denota-se a importância dos ativos intangíveis no campo empresarial e que se deve

buscar a mensuração do capital intelectual, porque, mesmo em se tratando de bens não corpóreos e altamente subjetivos, é possível aplicar ferramentas que os tornem quantificáveis e salienta-se que em decorrência da dificuldade sentida por profissionais da área contábil para mensurar ativos do conhecimento, estes não são retratados no ativo das empresas. Isso representa, além de uma omissão nos demonstrativos contábeis, no que concerne ao valor do capital do conhecimento, um lapso na fonte de informação empresarial. Desta forma, o valor dos ativos do conhecimento constitui-se em um bem que precisa ser devidamente mensurado, analisado e ser divulgado, significando um grande desafio e oportunidade para as empresas. A legislação atual sobre intangíveis não se referem aos ativos do conhecimento e sim aos ativos que são objetivamente e diretamente mensuráveis em termos de valor, como, por exemplo, o valor da marca.

No capítulo 3, denominado “Ciclo de vida das organizações”, os autores citam o ciclo de vida das organizações sob o ponto de vista de vários modelos desenvolvidos por diferentes autores. Também mencionam os fatores mais significativos para o sucesso das empresas, que são: bom conhecimento do mercado onde atua, escolha de um bom administrador, boa estratégia de vendas, uso de capital próprio e criatividade do empresário. As principais causas de fracassos são: propaganda inadequada, formação incorreta de preços, dificuldades de acesso a informações, logística deficiente e desconhecimento do mercado.

No capítulo 4, denominado “Capital intelectual: mitos e fatos”, os autores explicam que o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa. A empresa é um conjunto de processos estruturados, sistematizados em torno de sua missão, na qual as pessoas desempenham atividades importantes, mas para alcançar o êxito depende-se de inúmeros fatores, tais como estratégia e inteligência competitiva planejada, sistematizada e aplicada. As empresas podem ter capital intelectual, porém não é só isso que faz uma empresa obter sucesso.

No capítulo 5, denominado “Natureza dos ativos intangíveis”, os autores mencionam que os ativos intangíveis proporcionam ganhos crescentes de escala: quanto maior a rede de usuários, maior o benefício para todos. Ao mesmo tempo, apresentam o lado negativo dos ativos intangíveis: são muito caros, tanto para adquirir como para

desenvolver e também difíceis demais para se gerenciar.

No capítulo 6, denominado “Direcionadores para ativos intangíveis”, os autores sugerem as empresas que criem direcionadores de acordo com quadrantes. Os quadrantes podem ser divididos em: humano, processos, estrutural e ambiental.

Já no capítulo 7, denominado “Agrupamentos dos ativos intangíveis”, cita-se diversos autores que sugeriram agrupamentos de ativos intangíveis. Os agrupamentos representam uma necessidade de se interpretar a interdependência dos ativos intangíveis e buscam dar suporte ao seu processo de avaliação.

No capítulo 8, denominado “Mensuração de ativos intangíveis”, fala-se da importância da mensuração dos ativos intangíveis. Para mensurar é necessário agregar valor e possíveis vantagens competitivas. Uma forma de evidenciar essa agregação de valor é fazer a distinção de ativos intangíveis com e sem valor agregado.

Os autores citam várias formas de mensuração e destacam: **a)** financeira, o qual sustenta que o valor da empresa é determinado pelo fluxo de caixa; **b)** avaliação por múltiplos, que analisa a empresa a partir de indicadores de avaliação, comparando os dados com os de outras companhias similares, atuantes no mesmo mercado, comparação também feita com os da média do mercado de empresas similares; **c)** avaliação mediante opções, que consiste em estabelecer o valor econômico de uma empresa, adotando-se técnicas similares às utilizadas para avaliar o preço de opções financeiras.

Valorar os ativos intangíveis é uma tarefa complexa e que exige uma pesquisa que busque identificar variáveis agregadoras de valor para organização. É importante salientar que se deve olhar para as séries temporais no passado, no presente e no futuro. Os valores intangíveis são construídos no passado. Deste ponto de vista, a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil será principalmente devido a ativos que não são incluídos atualmente no total do balanço convencional, como conhecimento, relações e imagem.

No capítulo 9, denominado “Processo de medição de ativos intangíveis”, os autores

mencionam que o processo de medição de ativos intangíveis leva em conta a sua capacidade de geração de riquezas, em termos de passado, presente e futuro. Para tal, é imprescindível o seu pleno conhecimento, conhecer sua natureza, identificar seus direcionadores e realizar os agrupamentos necessários.

No capítulo 10, denominado “Ferramentas para apuração dos ativos intangíveis”, os autores apresentam várias ferramentas para apuração dos ativos intangíveis, tais como Fluxo de Caixa Livre, Valor Econômico Agregado, Valor de Mercado Agregado e Custo de Capital. São apresentadas as metodologias de cálculos de cada um deles.

A partir do capítulo 11 até o capítulo 16 os autores apresentam a aplicação prática dos modelos de valoração dos ativos intangíveis, abordando o modelo Grapeggia, o modelo Rojo e o Modelo Ross, utilizando como estudo de caso a UNITECH, que é uma instituição de ensino superior privada.

Segundo os autores, o modelo Grapeggia identifica o Ciclo de Vida da Organização para os gestores terem conhecimento das habilidades e competências essenciais para a empresa, de importância estratégica no que tange à sua vitalidade minimizando-se os riscos de morte. Contribui para a preparação das crises organizacionais, produzindo uma curva de conhecimento organizacional com curva ascendente decorrente da sistematização de problemas e soluções. Na aplicação do modelo Grapeggia, um estudo de caso na UNITECH, os autores chegam a seguinte conclusão:

- no início do empreendimento, as competências do inovador, negociador e facilitador são mais requeridas que os de coordenador e monitor;
- na fase dois, a competência do inovador continua sendo importante aliado às de diretor e monitor. Perdem importância, em relação à fase anterior, as competências de inovador, negociador, facilitador e mentor;
- na fase três, os sujeitos de pesquisa atribuíram maior pontuação às competências de diretor, seguido de inovador e monitor. Por outro lado, as competências que receberam menores pontuações foram os de mentor, negociador e produtor;

- as maiores pontuações dos participantes para a fase quatro foram nas competências de inovador, negociador e facilitador, em detrimento das de coordenador e monitor. A preocupação das empresas está em atender o mercado sem descuidar das pessoas que fazem parte da organização.

Neste modelo, as competências mais importantes na fase inicial de uma empresa são as de inovador, negociador, produtor e diretor. Quando a empresa evolui à segunda fase, a competência de monitor é mais requerida.

A fase seguinte é a aplicação do Modelo Rojo ao qual propicia a preparação dos cenários para os quais a organização irá se deparar com contribuição de experts do mercado competidor em qual está inserida. Permite também o conhecimento mais adequado de metas e objetivos, servindo vitalmente na identificação e ações e preparações necessárias para o seu sucesso. Concentra esforços para o que tem importância estratégica para a empresa e utiliza ferramentas consagradas no processo de administração de empresas, contribuindo para a sistematização do conhecimento e do valor percebido da organização pelos atores envolvidos no processo competitivo empresarial, tanto internamente como externamente no que se refere às questões mercadológicas.

Da mesma forma que o modelo Grapeggia, o modelo Rojo também foi aplicado a UNITECH e os autores sugeriram uma estratégia para todos os cenários que os dirigentes simularam, que foi a implantação de um curso de mestrado interinstitucional, como intuito de atrair maior número de alunos para a pós-graduação lato sensu, pois poderiam agregar valor à imagem e ainda aproveitar para aumentar a atratividade com a possibilidade de validar créditos do lato sensu (iniciando o processo em 12 meses).

No capítulo 15, denominado “Modelo Hoss de avaliação de ativos intangíveis”, é mencionado que pesquisas científicas realizadas contribuíram para construir uma fórmula de avaliar os ativos intangíveis de empresas com fins lucrativos:

$$VAI = (LIA + AVI) * (1 + ACI)$$

Onde: VAI = Valor dos Ativos Intangíveis; LIA = Lucro Intangível Ajustado; AVI =

Apuração do Valor Intangível e ACI = Apuração do Coeficiente Intangível

Apresenta-se ao longo do capítulo a metodologia de aplicação da fórmula, acrescentando que as variáveis que interferem na criação de valor são agrupadas nos seguintes quadrantes: humano, processos, estrutural e ambiental; as séries temporais propostas são passado-presente e presente-futuro; as variáveis devem ser medidas em termos quantitativos e qualitativamente e os ativos intangíveis são avaliados sob as perspectivas internas e externas.

A aplicação do modelo Hoss inicia-se com as ações preliminares recomendadas. Foi coletado o material de base para análise econômico-financeira da empresa, além de todas as demonstrações contábeis, do período recomendado. Após a revisão das demonstrações contábeis dos três anos anteriores e do ano atual, preparou-se os dados para análise econômica e financeira da empresa e foi elaborada a análise gerencial da UNITECH.

Segundo os autores, esse modelo parte da capacidade de geração de riqueza das organizações, em termos de passado, presente e futuro. Inicia o fluxo da apuração na capacidade de riqueza para então pesquisar investimentos em ativos intangíveis feitos pela empresa, avaliando a geração de fluxo de caixa disponível para sócios e financiadores e a agregação de valor. Em relação ao aspecto qualitativo, busca mensurar a qualidade percebida pelo mercado e internamente na empresa, transformando num coeficiente multiplicador do montante encontrado no aspecto qualitativo. O valor encontrado é adicionado ao valor de mercado da organização, assim chega-se ao valor real da empresa.

No capítulo 17, denominado “Procedimentos para apuração dos intangíveis”, foi feita a conclusão apresentando o *PAI – Procedimentos para Apuração de Intangíveis*. O *PAI* foi concebido buscando retirar os processos extras e incluir o que é necessário para dar segurança e assertividade e está formatado com soluções acadêmicas validadas na prática empresarial.

Assim, os autores apresentaram os procedimentos para apuração de intangíveis:

a) fase 1 – aplicar o modelo Grapeggia;

- b) fase 2 – aplicar modelo Rojo;
- c) fase 3 – aplicar modelo Hoss;
- d) fase 4 – gerar relatório com apresentação dos resultados decorrentes do *PAI*;

A análise convencional apresenta real contribuição no processo de avaliação organizacional, em relação ao seu desempenho financeiro-econômico e para fins de comparabilidade com outras empresas. No entanto, não inclui os ativos intangíveis ausentes no balanço patrimonial, o que por consequência distorce o resultado da análise pretendida. O *PAI* apresenta-se com vantagens significativas por identificar direcionadores de ativos intangíveis e mensurá-los, servindo como referencial de análise de desempenho, de agregação de valor e de produção de caixa livre.

O relatório decorrente do processo de aplicação do *PAI* revela o ciclo de vida da organização com as competências e habilidades necessárias para a empresa se destacar num processo de inteligência competitiva cada vez mais dinâmico. Ainda revela os cenários para a organização com a elaboração das metas e objetivos organizacionais, com a gestão do valor real da empresa.

No capítulo 18, para concluir a obra, fala-se que a gestão dos ativos intangíveis tem relação com conhecimento nas empresas e se apresenta por meio de mudança da visão predominante de um braço da tecnologia da informação para algo que capacita os colaboradores no aprendizado sistematizado, onde os sistemas de gestão do conhecimento estimulam a comunicação entre os colaboradores.

O processo de avaliar e gerir ativos intangíveis é uma questão não trivial, pela complexidade que é tangibilizar algo imaterial, decorrente da construção de conhecimentos das áreas de Ciências Contábeis, Economia, Administração, além de Estatística.

Para avaliar Ativos Intangíveis, deve-se analisar a capacidade de criação de riquezas nas três séries temporais: passado, presente e futuro.

Alguns modelos de avaliação de ativos intangíveis são falhos por basearem-se em premissas inconsistentes, tais como a de calcular o valor intangível de uma empresa como sendo a diferença entre valor contábil e valor de mercado, pois existe erro de valoração pelo mercado que é intensamente influenciado por expectativas e também

existe distanciamento do valor contábil como o valor real dos ativos e passivos que estão inseridos em um cenário de alta competitividade.

As empresas necessitam estar preparadas para cenários positivos ou negativos. Assim, é fundamental simular cenários para organizações em ambiente competitivo, pois reforça o quanto a estratégia faz-se evolutiva, assim como cada negócio que interage com o seu ambiente.

Com o quadro de crescimento da competitividade nos diversos setores da economia, ressalta-se o crescimento da profissionalização dos dirigentes organizacionais, bem como da profissionalização estratégica da formatação decisória, centrada em cenários, o que o torna de real importância para os gestores.

Quanto ao futuro do mercado competitivo no Brasil, a concorrência deve ficar ainda mais acirrada, do que decorre a necessidade de se construírem informações cada vez mais estratégicas e sua utilização no processo decisório.

Seja para planejar, para buscar fomento ou mesmo para ser incorporada, muitas são as formas de medir o desempenho empresarial. Desde as mais tradicionais análises contábeis, passando pelos modelos consagrados de diagnóstico de gestão e qualidade nos processos, até as mais recentes que incorporam estratégias e tendências, nenhuma dessas formas tem condições de ser absoluta em assertividade em relação ao valor agregado da organização no mercado.

O que o mercado financeiro mais utiliza é uma análise do passado, que nem sempre pode garantir um desempenho futuro, pois não leva em conta os ativos intangíveis, que muitas vezes são altos, mas tiveram um investimento que não agregou resultados positivos para, por exemplo, uma análise de balanço.

A proposta do *PAI* é inovadora, pois se apresenta como um modelo aberto, que está sempre receptivo para ser flexibilizado, em função da natureza de cada caso avaliado.

As condições de avaliação dos ativos intangíveis são potencializadas em sua confiabilidade, principalmente, quando observa-se que no *PAI* ela está sustentada por uma criteriosa metodologia de análise, com perspectivas interna e externa, e rigor científico testado em três partes distintas no meio acadêmico e validada por aplicações em empresas reais e atuantes que são determinadas a conhecer seu futuro. O modelo reúne três ângulos complementares inéditos e permite que o valor

dos ativos intangíveis seja determinado com uma visão futura de possibilidades, asseguradas e ilustradas por uma história do empreendimento somada aos cenários competitivos. Isso possibilita que os movimentos estratégicos da organização sejam dotados de maior foco guiado pelas condições de conhecimento estratificado de um futuro que pode ser promissor, mas depende de como ela se avalia e continua empreendendo e aprendendo com sua história de valor com a Gestão de Ativos Intangíveis: da Mensuração à Competitividade por cenários.