

A importância dos ativos intangíveis na concepção de organizações orientadas pelo conhecimento

Claudelino M. Dias Jr.
Osmar Possamai***

Resumo

O presente artigo pretende investigar as possíveis causas da insuficiente valoração dos ativos intangíveis e demonstrar a importância da crescente necessidade de valoração desses ativos. Inicialmente, foi efetuada uma revisão bibliográfica acerca de estudos sobre ativos intangíveis, no intuito de formar-se um referencial teórico tendo por base a importância relatada sobre a participação daqueles ativos na composição dos ativos organizacionais como um todo. Percebe-se que a maneira pela qual as organizações criam valor está mudando. Na economia industrial, as empresas criavam valor a partir de ativos tangíveis, mas, atualmente, as oportunidades de criação de valor estão migrando para estruturas baseadas no conhecimento – ativos intangíveis. Assim, a capacidade de utilização efetiva desses intangíveis define a condição organizacional como oferente de valor perceptível pelo mercado.

Palavras-chave: conhecimento; ativos intangíveis; valor.

Abstract

The present article aims at investigating the possible causes of the intangible asset insufficient valorization and showing the increasing need of valorizing those assets. Firstly, we carried out a bibliographic review on the already existing intangible asset studies in order to build theoretical references based on the importance of such assets for the organization assets as a whole. We noticed that the way organizations are valorizing their assets is changing. The industrial economy used to set values based on tangible assets, but nowadays the value-setting opportunities are shifting to knowledge-driven structures – intangible assets. Thus, the effective use capability defines the organizational condition as being able to set a value which can be noticed by the market.

Key words: knowledge; intangible assets; value.

* Doutorando em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professor dos cursos de graduação em Administração e Design da Universidade do Oeste de Santa Catarina. E-mail: dias.jr@ig.com.br

** Mestre e doutor em Engenharia de Produção e Sistemas. Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. E-mail: possamai@deps.ufsc.br

Introdução

As preocupações com a maximização de ativos financeiros e físicos representam uma perspectiva limitada para a formulação de propostas significativas de valor. As organizações orientadas para a criação de estruturas de conhecimento e que privilegiam uma cultura de aprendizado contínuo podem obter substanciais retornos de ordem financeira no desempenho de suas atividades. É relevante, portanto, conhecer melhor os fatores que diferenciam essas empresas das organizações tradicionais.

1 Elementos diferenciadores da organização do conhecimento e da organização industrial

A perspectiva da era industrial, quanto à formação de riqueza, obedece necessariamente a uma visão linear de gestão, representada por elevados investimentos em máquinas, ferramentas, matérias-primas e no esforço humano utilizados na produção de bens. Tais investimentos podem ser quantificáveis dentro de uma ótica contábil e caracterizados, inicialmente, como custos de produção.

Dentro de um ambiente marcado por uma inepta interatividade de mercados, construíram-se modelos gerenciais perfeitamente adaptáveis às circunstâncias e provados, pela prática, na condução dos elementos geradores de desenvolvimento e riqueza.

O foco de atuação da perspectiva criada por Frederick Winslow Taylor, no início do século passado, certamente era de propiciar à organização uma gama de conhecimentos catalogáveis, descritos de forma a se aperfeiçoarem com o surgimento de novas tecnologias aplicadas ao trabalho.

O “taylorismo” não só funcionou como o fez de forma profícua. A essência do trabalho de Taylor constitui não apenas o trabalho representado pela repetição massificante de movimentos padrões e por descrições de cargos simplistas. Estimulou-se a aplicação do conhecimento, direcionando a capacidade intelectual ao trabalho complexo, buscando formas de executá-lo de maneiras mais simples e fáceis, com ganhos de produtividade crescentes.

A administração científica foi o grande salto qualitativo, não só em termos de produtividade, mas também de dignidade no trabalho (STEWART, 1998). Para Drucker (1970), o passo mais importante em direção à economia do conhecimento foi a administração científica, ou seja, a aplicação sistemática da análise e do estudo do trabalho manual. Pela primeira vez na história, o trabalho foi considerado como merecedor da atenção do homem educado. A chave para se produzir mais era trabalhar mais inteligentemente.

A gestão orientada exclusivamente para uma cultura industrial, em que recursos materiais permanecem como foco de investimentos, tende a desconsiderar o valor dos conhecimentos e relacionamentos com clientes e fornecedores, considerados os representantes legítimos da propulsão de valor organizacional. Tais fatores continuam desconhecidos ou simplesmente ignorados na definição de rumos futuros (OLIVEIRA, 1999).

De acordo com Sveiby (1998), as organizações do conhecimento não constituem necessariamente um tipo novo de organização ou “classe de empresa”. Observa-se, contudo, que as organizações de negócios, projetadas nos moldes eminentemente lineares, não gerenciam bem o conhecimento, pois não foram projetadas para tal.

As empresas precisam gerenciar o conhecimento, pois as habilidades determinantes da eficácia organizacional precisam ser redesenhadas diante de um novo ambiente e de uma nova economia (STEWART, 1998).

Na nova economia baseada em rede, quanto mais abundante for um produto, maior será o seu valor.

Mudou-se radicalmente a percepção do valor originário da escassez. A economia de escala estaria sendo suplantada por uma lei de retornos crescentes, pois possui retornos exponenciais e de ordem não-linear (TERRA, 2000).

Os ativos intangíveis podem se tornar a base de uma economia de retornos crescentes, em oposição à de retornos decrescentes, típica da economia industrial (SVEIBY, 2000).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o valor é conseguido com o aperfeiçoamento da capacidade de gerar mais conhecimento, ou seja, da capacidade de gerenciar a intangibilidade dos ativos invisíveis. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis torna-se muito mais decisiva que gerenciar e investir em ativos tangíveis.

As empresas mais avançadas são aquelas que estão criando uma interligação do projeto do produto até a pós-venda, permitindo que a disseminação do conhecimento possa ser trasladada aos níveis mais baixos da organização. A complexidade e o número de variáveis a serem considerados dentro e fora do ambiente organizacional pressupõem que as decisões devam ser tomadas em níveis mais próximos do acontecido (TERRA, 2000).

A qualificação da mão-de-obra, por meio do conhecimento, surge como uma necessidade pela busca da inovação, no novo escopo econômico, em função de conceitos de ganho mais realísticos (OLIVEIRA, 1999).

O valor de mercado das empresas, em geral, tende a ser muito maior que o patrimonial, em virtude do valor dos ativos intangíveis, representados necessariamente pela capacidade da retenção do conhecimento (TERRA, 2000). O quadro 1 ilustra os princípios da organização baseada no conhecimento.

A perspectiva industrial trata dos aspectos referentes à busca da eficiência, ou seja, o *modus operandi* das organizações. Oferece coerência em ambientes mais estáveis – de poucas alterações. O problema com estratégias orientadas para esse tipo de perspectiva está na desconsideração e conseqüente subutilização de ativos intangíveis.

QUADRO 1 - OS PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO BASEADA NO CONHECIMENTO

ITEM	PARADIGMA DA ERA INDUSTRIAL	PARADIGMA DA ERA DO CONHECIMENTO
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receitas
Fonte de poder dos gerentes	Nível hierárquico da organização	Nível de conhecimento
Luta pelo poder	Operários <i>versus</i> capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes
Principal responsabilidade da gerência	Supervisionar os subordinados	Apoiar os colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramentas para comunicação: recurso
Produção	Operários processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informação	Mediante a hierarquia organizacional	Mediante redes colegiadas
Gargalos da produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo de produção	Direcionado pelas máquinas; seqüencial	Direcionado pelas idéias; caótico
Efeito do tamanho	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relações com os clientes	Unidirecional por meio dos mercados	Interativa por meio de redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou recurso entre outros	O foco do negócio
Propósito do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores de mercado (ações)	Decorrentes, em grande parte, dos ativos tangíveis	Decorrentes, em grande parte, dos ativos intangíveis
Economia	Baseada em retornos decrescentes	Baseada em retornos crescentes e decrescentes

FONTE: Terra (2000)

As estruturas do conhecimento focalizam potenciais humanos e tecnológicos, no intuito de gerar receitas e não somente de reduzir custos. Assim, a definição de receita também se orienta por uma visão mais ampla de conceituação – clientes, metodologia, experiência (SVEIBY, 1998).

O princípio do custo como base de valor e outros utilizados pela contabilidade, desde há séculos, muito têm restringido a aceitação de vários itens como elementos componentes do ativo. E essa restrição tem sido não só no aspecto da avaliação como no da própria natureza desses itens. E os efeitos mais dramáticos se fazem no conjunto dos 'Ativos Intangíveis' (MARTINS, 1972, p.58).

De acordo com Oliveira (1999), o custo em que se incorre ao produzir conhecimento guarda pouca relação com o valor do produto, o qual é beneficiado. Um dos motivos por que as empresas não gerenciam o conhecimento é o fato de que ele, necessariamente, vem acompanhado de algo tangível. Gerencia-se a forma física que o representa e não a necessidade à que atende.

Segundo Housel e Kanevsky (*apud* STEWART, 1998), valor agregado é igual à mudança, quando a matéria-prima entra no processo que a altera e o resultado é algo novo de maior valor. O resultado do capital humano é a inovação, qual seja, a eficiência do capital estrutural (estruturas organizacionais), caracterizando-o como a base de sustentação da organização de aprendizagem. Assim, a necessidade de inovação está diretamente ligada à possibilidade de oferecimento de níveis de qualidade percebida mais propícios ao mercado, de outra forma, de maior valor (POSSAMAI, 2001).

O conhecimento alavanca-se quando constitui o ingrediente primário de negócios. Assim, empresas sinergizam-se a partir da interação com seus mercados (clientes e fornecedores), aprendendo e ensinando, em uma relação de mútua dependência. As predisposições de clientes e fornecedores à absorção de conhecimentos se tornam bem mais evidentes, o que Senge (1990) categoriza como sendo “raciocínio sistêmico”.

Segundo Stewart (1998), a criação de estruturas dinamiza os fluxos de conhecimento com a conseqüente troca de energia produtiva com o meio. Oportuniza-se uma visão sistêmica, cujo objetivo é tornar mais claro o conjunto de possíveis modificações, em busca de melhorias contínuas.

A aprendizagem direcionada a propiciar maiores níveis de produtividade não obtém resultados significativos, quando as organizações se orientam por eventos de curto prazo. As empresas que agem dessa forma dispõem da previsão de um evento antes de seu acontecimento, sem, contudo, criarem novas possibilidades no preenchimento das expectativas latentes de seus clientes e consumidores (SENGE, 1990).

A figura 1 demonstra como se podem obter diferenciais competitivos a partir da criação de estruturas de conhecimento.

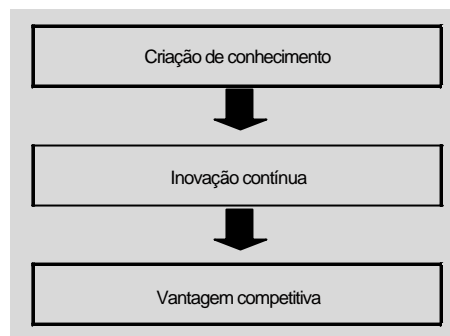


FIGURA 1 - CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO NA EMPRESA
 FONTE Nonaka e Takeuchi (1997)

Para Drucker (1970), em uma economia do conhecimento, na qual a habilidade cognitiva tem sustentação no próprio conhecimento e a tecnologia modifica-se de forma acelerada, a única segurança é aprender depressa. Constitui saber o suficiente, para dispor de capacidade de movimentação constante.

O princípio ativo para o aprendizado institucional perpassa fundamentalmente pelo indivíduo e pelo repasse de informações e/ou conhecimentos, que devem necessariamente obedecer a uma premissa de aplicabilidade imediata para sua validade.

A figura 2 propõe a visualização do processo de aprendizado interno, com a quantificação de ações propiciadas à disseminação do conhecimento.

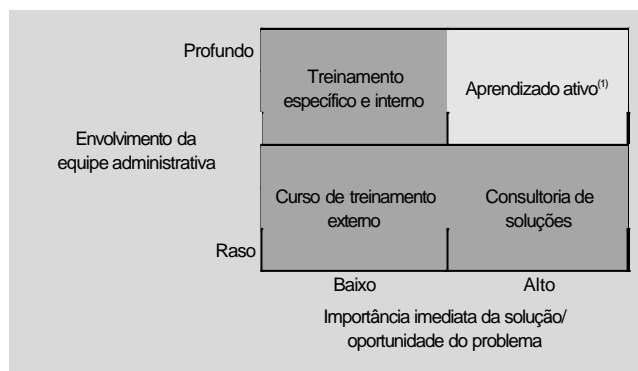


FIGURA 2 - O APRENDIZADO ATIVO - A MELHOR ABORDAGEM DE INTERFERÊNCIA PARA ACELERAR SEU PROGRESSO NO CAMINHO PARA A COMPETITIVIDADE

FONTE Gale (1996)

(1) Relevância e envolvimento resultam em sinergia e ação.

Segundo Sveiby (2000), a finalidade mais importante pela qual se gerencia o conhecimento é a aprendizagem, pois este processo aborda o comportamento real, e é isso que determina o valor da empresa.

Faz-se oportuno o levantamento dos possíveis fatores que determinam a insuficiente identificação e valoração dos ativos intangíveis formadores da concepção de valor organizacional.

2 O problema da insuficiente valoração dos ativos intangíveis

A classificação de investimentos em ativos de natureza física, bem como suas representações financeiras, obedece a um conjunto de normas e procedimentos tradicionais que não sugerem a mensuração do diferencial originário no preenchimento das vicissitudes de seus clientes pelos seus produtos e/ou serviços ofertados.

O modelo de gestão baseado eminentemente na valoração de ativos representativos de estruturas físicas obteve aceitação quase que incontestada com a industrialização. A produção orientada para o preenchimento das expectativas do cliente teve seu início com a estruturação de processos produtivos mais centrados (qualidade de conformidade). Representou, no entanto, pouco em retornos financeiros que justificassem uma quantidade excessiva de investimentos necessários à implantação de melhorias.

O próprio acúmulo de capital, que orientou boa parte do século XX, começou a sofrer seus primeiros abalos na década de 1970, quando o Japão, com uma orientação voltada para uma valorização de estruturas de conhecimento, começou a se destacar pelas práticas gerenciais que o levaram a um desenvolvimento econômico invejável.

Priorizar ativos físicos em detrimento de ativos de conhecimento constitui o mesmo que priorizar a forma, ao invés da expectativa a ser preenchida. Ativos intangíveis,

em geral, necessitam de uma forma física (invólucro) para sua utilização e/ou representação, muito embora representem uma função que visa ao atendimento de uma demanda externa (clientes/consumidores).

Os clientes conseguem perceber o valor subjacente em tecnologias produtivas e de gestão bem-sucedidas. Não é a imobilização intangível que se procura medir, mas a função que ela enseja na formação do patrimônio se torna relevante para o cumprimento de um fim social (SÁ, 2002).

Priorizar ativos físicos em detrimento de ativos de conhecimento constitui o mesmo que priorizar a forma, ao invés da expectativa a ser preenchida

Segundo Sveiby (1998), a identificação de ativos intangíveis perpassa fundamentalmente pela visão gerencial na condução da estrutura física (tangível) e no conhecimento produzido a partir dela. Os gerentes que mais retornos proporcionam às suas organizações, em geral, vêem suas empresas sob uma ótica diferente. Os gerentes se valem da ótica do conhecimento para trabalhar com ativos intangíveis como se fossem reais, com a perspectiva de que o conhecimento cresce quando compartilhado, ao contrário dos recursos físicos, que naturalmente sofrem substancial depreciação com a utilização.

Não obstante não possuírem uma forma tangível, ativos intangíveis podem influir no aumento da funcionalidade dos recursos (tecnológicos, humanos e financeiros) empregados na produção eficaz, alcançando todos os sistemas da empresa e modificando seu valor (SÁ, 2002).

Pode-se afirmar que o valor de mercado das organizações encontra-se mais atrelado à valorização dos ativos intangíveis, visto que a diferença daquele e o valor

contábil dão-se, cada vez menos, em função da existência de ativos físicos. A figura 3 demonstra a alteração no direcionamento dos investimentos em ativos.

Cada vez mais, em nossa sociedade, a evolução dos negócios está representada pela tendente valorização de ativos intangíveis em demérito a ativos físicos. Muito embora ativos intangíveis possam representar vantagem competitiva, as organizações não entendem sua natureza na criação de valor (BROOKING, 1996).

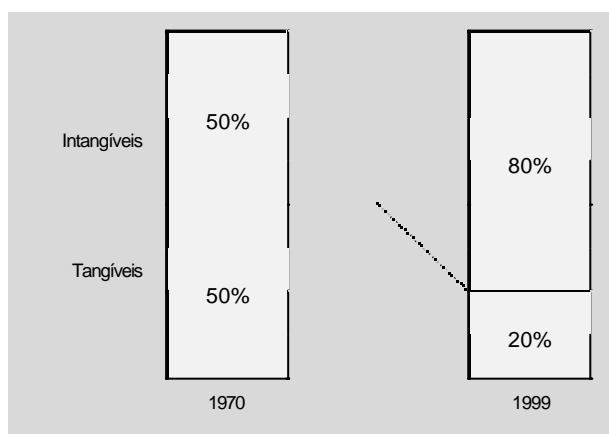


FIGURA 3 - ALTERAÇÕES NA COMPOSIÇÃO DOS ATIVOS
FONTE: Adaptado de ECSI apud Business Week (1999)

Segundo Sveiby (1998), as empresas não transacionam seus ativos intangíveis, pois representam competências essenciais à organização, que irão tangenciar sua estratégia de negócios no mercado. Empresas que arrendam suas habilidades mais importantes estão pondo em xeque sua razão de ser, ou seja, empresas que primam pela dinamização de habilidades vitais são capazes de alavancar possibilidades de retornos mais expressivos. Dessa forma “[...] a gerência de ativos intelectuais tornou-se a tarefa mais importante dos negócios, visto que o conhecimento constitui, igualmente, o fator mais importante de produção” (STEWART, 1998, p.17).

A necessidade de propulsionar valor por meio de ativos intangíveis pressupõe a importância de priorizá-los dentro do contexto organizacional, partindo-se de uma abordagem valorativa externa (consumidor).

3 Importância de priorizar os ativos intangíveis

A gestão dos intangíveis se torna complexa quando do reconhecimento de sua presença e busca concomitante de uma estratificação. Suas origens não obedecem, necessariamente, a uma ordem de entrada e de saída, cujo resultado seja constituído de forma mensurável e uniforme.

Para Martins (1972), o princípio do custo, como base de valor, há tempos tem restringido a aceitação de vários itens como elementos componentes do ativo. A restrição decorrente da aceitação daquele princípio dá-se não somente no aspecto avaliativo, como no da própria natureza desses itens, gerando efeitos distorcidos na real concepção dos ativos intangíveis.

Oliveira (1999) defende a utilização do conceito de valor econômico na avaliação de intangíveis. A seu entender, o valor econômico constitui uma idéia subjetiva, embora sua forma de mensurá-lo não necessariamente deva encerrar tal característica. Oliveira (1999) pressupõe que o valor de um ativo reside no custo de oportunidade, oriundo de sua aquisição e que deva ser mensurado no momento da decisão e trazido a valor presente pela taxas de oportunidades financeiras. Defende que, quer seja o ativo intangível adquirido individualmente ou como parte de uma cesta de ativos, quer seja gerado internamente ou 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 oportunidades envolvidos, risco etc.

Sveiby (1998) defende que existem duas finalidades principais para a avaliação dos ativos intangíveis, bem como duas partes interessadas:

- na apresentação externa, a empresa se descreve da forma mais precisa para os possíveis envolvidos (clientes, credores e acionistas), para que possam avaliar a qualidade de sua gerência;

- na avaliação interna – feita para a gerência – que necessita conhecer a empresa ao máximo, no intuito de monitorar seu desempenho, tomando medidas corretivas quando necessárias.

Para Itami (1991), muitos ativos intangíveis são seguramente fixos, ou seja, não existe uma maneira simples de obtenção de nomes de marca e técnicas de produção já reconhecida pelo mercado. No que concerne ao aspecto interno, a cultura corporativa não pode ser comprada ou alterada de forma imediata, utilizando-se de recursos de natureza física (dinheiro). Por essa razão, a diferenciação organizacional se dá por meio de uma capacidade adicional de diferenciação em relação a concorrentes (pela propriedade de intangíveis críticos). A importância dos intangíveis encontrar-se-ia em torno de algumas premissas básicas, quais sejam:

- são de alta acumulação;
- possuem usos múltiplos e simultâneos;
- constituem entradas e saídas para atividades de negócio.

Segundo Brooking (1996), o valor da comercialização de um produto intangível associado a um produto tangível pode ultrapassar muito este último.

De acordo com Oliveira (1999), uma visão comum é a de que os ativos intangíveis, assim como os outros ativos, representam direitos a benefícios futuros e, se

do consumo desses recursos houver como resultado um potencial de benefícios futuros, esses consumos deveriam ser ativados até o momento em que os benefícios não pudessem ser mais esperados.

Conclusão

Os ativos intangíveis organizacionais poderiam ser definidos como os recursos (conhecimentos, tecnologias, recursos humanos) empregados pela empresa em seu processo produtivo, sendo sua correta aplicação geradora de resultados na forma de produtos (tangíveis e/ou intangíveis). Apesar disso, os ativos intangíveis externos seriam o resultado percebido pelo cliente no produto e/ou serviço ofertado, sendo esta uma avaliação perceptível subjetiva. Sob uma ótica de percepção externa desses ativos, a concepção originária do mercado (consumidor) representa a percepção valorativa que determina o comportamento de compra do consumidor final na escolha de determinado produto (bem ou serviço). Dessa forma, a definição dos rumos organizacionais estaria ligada diretamente à capacidade de gerar e propulsionar a utilização efetiva desses intangíveis.

Referências

BROOKING, Annie. **Intellectual capital**. New York: John Wiley Professio, 1996.

DRUCKER, Peter. **Uma era de descontinuidade** – orientação para uma sociedade em mudança. Tradução de J. R. Brandão Azevedo. São Paulo: Círculo do Livro, 1970.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente**: criando qualidade & serviços que os clientes podem ver. Tradução de Antônio T. Carneiro. São Paulo: Pioneira, 1996.

ITAMI, Hiroyuki. **Mobilizing invisible assets**. Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvard University Press, 1991.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação** – Balanced Scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARTINS, Eliseu. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. 1972, 109p. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Departamento de Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1972.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Antônio Benedito S. **Contribuição de modelo decisório para intangíveis por atividade** – uma abordagem de gestão econômica. 1999, 196p. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1999.

POSSAMAI, Osmar. **Análise funcional**. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001 (Apostila).

SÁ, Antônio Lopes de. **Ativo intangível e potencialidades dos capitais**. Disponível em: <<http://www.contas.hpg.ig.com.br/trabalhos/lopes/ativohtm>>. Acesso em: 30 maio de 2002.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. Tradução de Regina Amarante. São Paulo: Best Seller; Círculo do Livro, 1990.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **Métodos para avaliar ativos intangíveis**. Disponível em: <<http://www.intangiveis.com.br>>. Acesso em: 7 jan. 2000.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.