

Identificação e avaliação de ativos tangíveis e intangíveis: uma ilustração na área econômico-financeira

Darci Schnorrenberger (UFSC) - darcisc@gmail.com

Resumo:

Este estudo foi motivado pela constatação da crescente disparidade entre o valor das empresas percebido pelo mercado e aquele evidenciado nas demonstrações contábeis tradicionais. Argumenta-se que esta discrepância indica a existência de recursos que as empresas não tornaram públicos ou cuja existência desconhecem e, conseqüentemente, não gerenciam. O objetivo deste estudo é propor o uso de um arcabouço teórico-metodológico – metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - para identificar e avaliar, de forma pontual, os ativos tangíveis (ATs) e intangíveis (AIs) de uma organização, de tal forma a possibilitar seu gerenciamento e, assim, oferecer este conhecimento como suporte ao processo de tomada de decisão. A pesquisa se caracteriza como exploratória, realizada por meio de um estudo de caso, com abordagem quali e quantitativa dos dados. A aderência da proposta é testada na construção de um modelo de gestão para a área Econômico-Financeira de uma Concessionária de Energia Elétrica. A proposta conseguiu cumprir a tarefa ao identificar os 93 critérios (tangíveis e intangíveis) que compoem a avaliação do desempenho - pontuação de 30,01 - e evidenciar a similaridade da importância relativa dos ATs (49%) e AIs (51%).

Palavras-chave: Ativos intangíveis. Identificação. Avaliação.

Área temática: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual

Identificação e Avaliação de Ativos Tangíveis e Intangíveis: Uma Ilustração na Área Econômico-financeira

Resumo

Este estudo foi motivado pela constatação da crescente disparidade entre o valor das empresas percebido pelo mercado e aquele evidenciado nas demonstrações contábeis tradicionais. Argumenta-se que esta discrepância indica a existência de recursos que as empresas não tornaram públicos ou cuja existência desconhecem e, conseqüentemente, não gerenciam. O objetivo deste estudo é propor o uso de um arcabouço teórico-metodológico – metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - para identificar e avaliar, de forma pontual, os ativos tangíveis (ATs) e intangíveis (AIs) de uma organização, de tal forma a possibilitar seu gerenciamento e, assim, oferecer este conhecimento como suporte ao processo de tomada de decisão. A pesquisa se caracteriza como exploratória, realizada por meio de um estudo de caso, com abordagem quali e quantitativa dos dados. A aderência da proposta é testada na construção de um modelo de gestão para a área Econômico-Financeira de uma Concessionária de Energia Elétrica. A proposta conseguiu cumprir a tarefa ao identificar os 93 critérios (tangíveis e intangíveis) que compoem a avaliação do desempenho - pontuação de 30,01 - e evidenciar a similaridade da importância relativa dos ATs (49%) e AIs (51%).

Palavras-chave: Ativos intangíveis. Identificação. Avaliação.

Área Temática: 13 - Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual

1 Introdução

Manter a organização competitiva requer energia para enfrentar desafios e sempre buscar a inovação, flexibilidade e agilidade. Além disto, recentemente, intensificou-se a competição com a quebra de barreiras protecionistas e a abertura do mercado, aliadas a novas tecnologias e à rede mundial de computadores.

Para fazer frente a estas novas demandas, muitas vezes os procedimentos convencionais não mais são apropriados. Diante disto, as organizações encontram-se num dilema em que a sistemática atual não mais atende e os modelos propostos ainda são incipientes e não dominados, pois, em grande parte das situações, as soluções são um composto de aspectos ligados à inovação e destituídos de natureza física ou de difícil mensuração e avaliação.

Por estas razões, os holofotes se voltam para as habilidades criativas e inventivas, valores, atitudes, motivação dos indivíduos, arranjos estratégicos, bem como outros Ativos de Natureza Intangível – AIs - das organizações (PETTY e GUTHRIE, 2000; LEV, 2001; KAUFMANN e SCHNEIDER, 2004). Isto porque, em muitas situações, são eles que auxiliam e garantem a manutenção e sobrevivência das organizações.

Mas, para lograr êxito nesta transição, faz-se necessário ampliar o leque perceptivo em vigor no cenário econômico-financeiro e até promover mudanças culturais. Isto porque, em função das características e peculiaridades, muitas vezes, os AIs não são sequer conhecidos e conseqüentemente, não são evidenciados nos demonstrativos contábeis, gerando assim, um distanciamento entre o valor informado e o percebido pelo mercado.

Esta discrepância entre as formas de mensuração dos capitais tradicionais e os intangíveis, faz com que a Contabilidade rapidamente esteja deixando de suprir as necessidades informativas de seus usuários. Nesta linha, já na década de 1980, Jonhson e Kaplan (1987) alertavam para o fato de que os sistemas de contabilidade das empresas eram

inadequados para o ambiente de negócios da época. Posteriormente, esta visão foi reforçada por Lev (2001), que apontou para o fato de as demonstrações contábeis tradicionais não mais estarem representando o valor real dos negócios. Para ele, este distanciamento era decorrente da não evidenciação dos AIs. Por isto, Rezende (2001) afirma que a quantificação do intangível constitui-se num dos grandes desafios da Contabilidade, especialmente nas empresas que detêm elevado conhecimento técnico.

O presente estudo reconhece a centralidade daqueles recursos internos que agregam valor à organização, sem ser habitualmente evidenciados. Os AIs, cada vez mais exercem papel central no cenário econômico mundial (LEV, 2001). O mesmo entendimento é evidenciado por Alan Greenspan – ex-presidente do *Federal Reserve Board* – banco central americano: se fosse possível colocar em uma balança toda a produção física dos Estados Unidos da América (EUA), seu peso hoje seria igual ao de 100 anos atrás; porém, o valor do PIB ajustado pela inflação é 20 (vinte) vezes superior ao da época. E esta diferença está nos Intangíveis (STEWART, 2002, p.35).

Desta forma, afirma Stewart (2002), percebe-se uma inversão da relevância dos Ativos. Enquanto na década de 1970, os ATs representavam 95% do valor de mercado das organizações e os AIs apenas 5%, hoje, em alguns casos, este valor chega a superar o percentual de 95% deste valor, deslocando, assim, o foco de agregação de valor para o negócio dos ativos tangíveis para os intangíveis (LEV, 2001; BRENNAN, 2001).

Em aceitando que os recursos intangíveis são responsáveis pela maior parte do valor atribuído às organizações, seria de se esperar que esforços para sua identificação, avaliação e gerenciamento se constituíssem como práticas gerenciais cotidianas. Entretanto, esta atitude não parece conferir com a realidade (MEER-KOOISTRA e ZIJLSTRA, 2001; APRIL, BOSMA e DEGLON, 2003). Conforme a literatura na área, o que se observa é uma tentativa das organizações de enquadrar sua especificidade em abordagens - “*frameworks*” - (PETTY e GUTHRIE, 2000; BRENNAN, 2001; GOH e LIM, 2004) que alegam conseguir tratar os AIs. Entretanto, não se observa iniciativas concretas, por parte das organizações, em identificar, quais são seus intangíveis e qual a melhor maneira de avaliá-los, o que resulta em simplificações excessivas da realidade organizacional e prejudica seu gerenciamento.

É neste ponto, que este estudo pretende fazer uma intervenção. Neste sentido, indaga-se: (i) que arcabouço teórico-metodológico poderia oferecer recursos para identificar e avaliar os AIs de uma organização, visando dar-lhe suporte à sua gestão?; (ii) é possível considerar, simultaneamente, os recursos – tangíveis e intangíveis – que agregam valor à organização, em um só modelo de apoio ao gerenciamento?

Com vistas a responder às perguntas de pesquisa, o objetivo geral do trabalho consiste em propor o uso de um arcabouço teórico-metodológico capaz de auxiliar na identificação e avaliação dos recursos tangíveis e intangíveis de uma organização visando seu gerenciamento.

O presente artigo é organizado da seguinte forma. Após esta primeira seção, a seção 2 – Referencial Teórico – apresenta, no primeiro momento, comentários sobre as discrepâncias entre o valor contábil e o percebido pelo mercado, para em seguida, apresentar as características diferenciadoras dos ativos tangíveis e intangíveis. A seção 3 – Metodologia da Pesquisa – é dividida em duas partes, que apresentam, respectivamente, (i) o enquadramento metodológico do presente artigo, e (ii) o instrumento de intervenção - a Metodologia MCDA-C - e os procedimentos utilizados na construção do modelo. A seção 4 – Resultados – na sua primeira parte, apresenta o modelo construído e avalia o grau de desempenho global da área Econômico-Financeira. Na segunda parte, segrega os ativos de natureza tangível dos intangíveis, identificando suas contribuições para o desempenho global. A seção 5 – Considerações Finais, apresenta algumas palavras finais sobre o estudo desenvolvido. Finalmente, a seção 6 – Referências - apresenta a bibliografia utilizada na pesquisa.

2 Referencial Teórico

As informações destacadas no Referencial Teórico resultaram das pesquisas sobre o tema e evidenciam alguns aspectos julgados centrais no trato a esta questão, antes de efetivamente partir para identificar, avaliar e gerenciar ativos de natureza intangível.

2.1 Discrepância entre o valor contábil e o percebido pelo mercado

Atualmente, os ativos de natureza intangível constituem-se num diferencial competitivo das organizações. Mas, apesar de não terem sido amplamente investigados ao longo da história, eles já se fazem presentes há longas datas.

Neste sentido, Schmidt e Santos (2002) e Martins (1972) demonstram a existência de registros que datam de 1571, nas mais diversas células sociais, indo desde as pessoas jurídicas até as físicas. Por seu turno, Schnorrenberger (2005) apresenta um fluxo evolutivo contendo as principais manifestações encontradas na literatura especializada no trato destes recursos ao longo dos últimos quatro e meio séculos. Nele pode-se constatar que a maioria dos registros reportam-se a um dos AIs: o goodwill, e ainda assim, somente nos casos de aquisições ou fusões de propriedades ou empresas que suplantassem os valores dos registros contábeis – prática ainda em vigor e predominante na maioria dos países.

Convém destacar porém, que apesar dos primeiros registros datarem de quase meio milênio, devido a pouca influência que exercia sobre a vida das empresas e pessoas, o assunto não despertou muito interesse nos meios econômico e acadêmico. Mas, para Barroso e Gomes (1999), isto nem sempre foi uma constante. No período pós Primeira Guerra Mundial, até a crise de 1929, os AIs exerceram uma forte influência sobre os destinos das empresas, chegando a representar uma parcela significativa do seu valor total. Isto se justifica, pois a habilidade humana para lidar com situações inusitadas e de pressão é determinante. Passadas estas turbulências, os AIs voltaram à função de coadjuvantes no cenário econômico mundial.

Porém, recentemente surgiram aspectos que deram novo alento à discussão. Trata-se do que Lev (2001) aponta como sendo a intensificação da competição em decorrência da globalização e desregulamentação dos mercados em setores-chave da economia aliada ao advento das tecnologias da informação, e mais recentemente, à Internet e agregados.

Todas estas mudanças têm como pano de fundo a capacidade humana de aprender e de se reinventar continuamente, o que faz dela um dos elementos centrais da nova economia. Desta forma, tornou-se imperiosa a adaptação do trabalho ao homem e não do homem ao trabalho. Esta também é a opinião de Stewart (1998), ao mostrar que houve uma evolução “crucial” das idéias Tayloristas para as atuais: enquanto Taylor dizia ao trabalhador como se tornar máquina, atualmente, busca-se encontrar maneiras de tornar a máquina mais humana.

Esta mudança de postura aliada à dificuldade de identificação e mensuração do potencial contributivo futuro destes recursos, constitui-se no cerne da questão. Em decorrência disto, emerge uma discrepância entre o valor evidenciado nas demonstrações contábeis e o percebido pelo mercado. A Figura 1 ilustra esta perda de aderência entre o valor de uma empresa, percebido pelo mercado e o seu valor contábil.

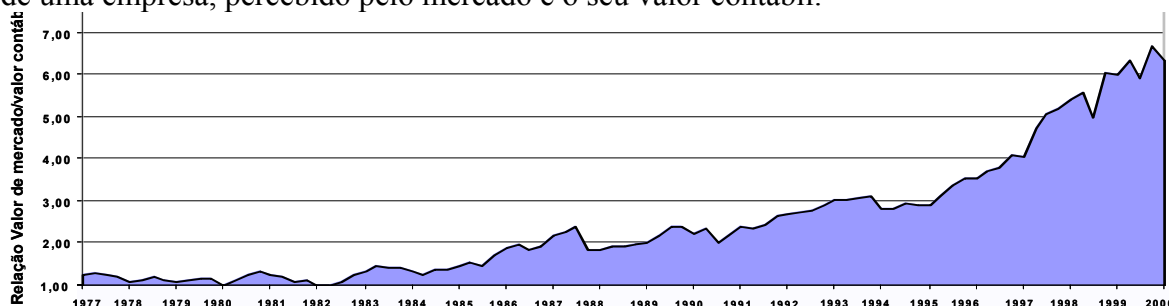


Figura 1 – Relação alor de mercado e valor contábil das 500 maiores empresas americanas
Fonte: Lev (2001, p.9).

Ao analisar a Figura 1, percebe-se que até meados da década de 1980, a aderência entre o valor evidenciado nas Demonstrações Contábeis - DCs - e o percebido pelo mercado era grande. Ou seja, as DCs contemplavam praticamente tudo aquilo que o mercado julgava importante e lhe atribuía valor. Esta também foi a constatação de Stewart (2002), ao dizer que até os primeiros anos da década de 1980, os AIs representavam apenas 5% do valor de mercado de uma organização. Hoje, em alguns casos, chegam a 95%. Por sua vez, Edvinsson e Malone (1998) afirmam que em situações extremas, as discrepâncias chegam a ser abismais. Para ilustrar, eles apresentam o caso da venda da *Netscape* para a *Microsoft*. Nesta operação, os demonstrativos contábeis indicavam um valor de US\$17 milhões e a empresa foi vendida por US\$3 bilhões. Ou seja, o valor total do negócio foi 176,5 vezes superior ao constante nas Demonstrações Contábeis fazendo com que elas evidenciassem apenas 0,57% do valor final da negociação.

Mesmo que estes números e informações não sejam válidos para toda e qualquer situação ou empresa, com certeza chamam a atenção de qualquer pessoa e, em especial, daquelas habituadas a utilizar as DCs como parâmetro confiável para tomar suas decisões. Assim, o que fica latente é o crescente distanciamento entre as informações constantes nas demonstrações contábeis e as necessidades informativas dos usuários.

Para Lev (2001), isto aconteceu porque as DCs não acompanharam a evolução nos segmentos empresariais. Neles, as idéias tradicionais de economias em escala - baseadas e limitadas na produção exaustiva de ativos físicos comoditizados - mudaram para uma filosofia de ganhos em rede, onde os capitais humano, estrutural e organizacional, do cliente e relacional, assumiram papéis centrais.

Neste cenário, as estruturas hierarquizadas, a produção em massa e o dono do capital, perderam espaço para a flexibilidade e as capacidades de inovação e gestão do conhecimento nas organizações. Com isto, não mais basta ter o dinheiro, é preciso ter conhecimento, capacidades adaptativa e auto-reprodutora.

Compartilhando da mesma opinião, Antunes (2000) assevera que na Sociedade Agrícola, os donos da terra decidiam tudo. Na Sociedade Industrial, a decisão cabia aos donos do capital. Atualmente, na Sociedade do Conhecimento, os centralizadores do poder são os detentores do conhecimento. Por esta razão, cada vez mais as organizações buscam este diferencial competitivo.

Desta forma, a identificação, desenvolvimento, mensuração, avaliação, retenção e evidenciação dos ativos de natureza intangível tornou-se um dos maiores desafios da contabilidade e das organizações na nova economia.

Felizmente, ao que tudo indica, no cenário nacional consegue-se visualizar, mesmo que de maneira tênue uma luz no final do túnel. Isto porque, com o pronunciamento da CVM por meio do ofício circular nº 01/2005 foi dado um primeiro passo e, no apagar das luzes de 2007, com a aprovação e promulgação da Lei nº 11.638/07, já em vigor para 2008, foi criado formalmente o subgrupo “Ativos Intangíveis”. Nele deverão ser registrados “os direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da companhia ou exercidos com essa finalidade, inclusive o fundo de comércio adquirido.” O que ainda não está bem definido é “o que” e “a que valores” devem ser registrados estes itens. Além disto, este “reconhecimento” está limitado às companhias abertas e às empresas de grande porte.

2.2 Ativos tangíveis x intangíveis

Compreender as diferenças e peculiaridades dos ativos intangíveis em relação aos tangíveis, constitui-se no primeiro passo em direção a uma aproximação da Contabilidade com as percepções do mercado. Neste sentido, ao investigar o assunto na literatura específica, constata-se que a maioria destaca seu potencial para criar valor, promover efeitos de rede e a sua capacidade de alavancar o retorno dos investimentos. A estas características, Lev (2001) acrescenta a exclusão parcial, o risco de insucesso ou fraude inerente e suas peculiaridades

que tornam quase impossível a generalização do uso e tratamento destes ativos.

Além destas, pode-se apontar diversas outras diferenças, a saber: (i) limitação quanto ao seu uso - enquanto os ativos tangíveis são de uso exclusivo e limitado, os intangíveis podem ser utilizados por um grande número de pessoas simultaneamente, sem diminuir seu valor; muito pelo contrário; esta característica lhes confere uma perspectiva de crescimento e geração de retorno exponencial; (ii) exaustão dos bens - enquanto os bens tangíveis se desgastam pelo uso, os intangíveis, geralmente, aumentam seu valor; esta opinião é compartilhada por Stewart (1998), ao defender que os bens econômicos convencionais aumentam seu valor à medida que ficam mais raros. Na contramão desta afirmativa, a maioria dos AIs, em especial, o conhecimento, percorrem o caminho inverso; este incremento decorre do efeito multiplicador de sucessivos processos de construção e desconstrução do conhecimento, característico destes ativos; (iii) gastos incrementais para produção de uma unidade adicional - nos ativos tangíveis são similares aos da primeira, ao passo que nos intangíveis este gasto é mínimo; isto denota que o custo dos AIs está concentrado na criação e desenvolvimento e não na multiplicação. Assim, a demanda por investimentos habitualmente é elevada no início e a expectativa de retorno pequena. À medida que se aproximam da conclusão e aprovação, os gastos incrementais diminuem e as expectativas de retorno aumentam exponencialmente. Isto confirma a afirmação de Lev (2000 e 2001), com relação às chances de determinado produto/serviço alcançar o estrelato ou de tornar-se um estrondoso fracasso: estas chances são muito maiores nos ativos intangíveis. Porém, ele assevera também, que nem todo risco é ruim e que mesmo não sendo coroado de pleno êxito, o investimento no desenvolvimento de AIs, não está totalmente perdido. Isto porque ele constituirá pano de fundo para outras pesquisas, ou seja, terá gerado aprendizado, conhecimento e valor, tanto para as pessoas envolvidas no processo quanto para a organização que elas representam, alavancando assim, novas idéias e oportunidades; (iv) mercado potencial – o mercado potencial dos ativos tangíveis é limitado à existência de matéria-prima, capacidades produtiva, de distribuição e disponibilidade de recursos para produção e aquisição, enquanto que o potencial dos intangíveis, devido às características de gastos incrementais mínimos e dos efeitos de rede, tem como limite o tamanho do mercado; e, (v) acesso, uso e controle - nos ativos tangíveis é facilmente obtido, enquanto que nos intangíveis isto não se verifica. Para ilustrar este aspecto, Dr. Leonard Nakamura, economista sênior do *Federal Reserve* da Philadelphia, afirma que as perdas anuais das empresas americanas decorrentes de apropriações indebitas de AIs - roubo de segredos, infração de patentes, engenharia reversa,... - atingem US\$ 250 bilhões (STEWART, 2002).

Além destas características diferenciadoras dos ativos tangíveis e intangíveis, pode-se ainda, adotar a perspectiva da criação de valor. Neste ponto, Kaplan e Norton (2004, 2006) apontam mais quatro diferenças: (i) a criação de valor é indireta; (ii) o valor é contextual, ou seja, depende do alinhamento com a estratégia; (iii) o valor é potencial, uma vez que os gastos de seu desenvolvimento ou criação, não são apropriados para identificar e representar seu valor. Se os AIs forem alavancados com uma estrutura que permita seu desenvolvimento alinhado com a estratégia, seu valor será enorme, do contrário, poderá ser praticamente zero; e, (iv) os AIs atuam em conjunto pois seu valor emerge de uma combinação eficaz entre outros ativos, tangíveis e intangíveis. A estas Ribeiro e Tironi (2007) acrescentam a dificuldade em identificar o momento correto de transacionar os AIs.

Convém destacar também, o entendimento dos órgãos reguladores desta área ao se manifestarem acerca das características dos AIs. Neste sentido, o IASB, por meio dos IAS 36 e 38, defende que para ser classificado como AI, o ativo deve se constituir de direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção das atividades da companhia ou exercidos com essa finalidade, e que ainda são de difícil aferição, ao passo que sobre os ativos tangíveis “não pairam dúvidas” quanto a características como: propriedades físicas, valor

monetário, titularidade do bem.

Estas diferenças não são apenas semânticas. Representam sim, uma nova filosofia e, para gerenciá-las, é preciso uma mudança profunda nos procedimentos tradicionais dispensados aos ativos tangíveis, o que requer quebra de paradigmas e até mudanças culturais nas organizações. Portanto, entende-se que é chegado o momento para que todos os envolvidos, sejam geradores da informação ou usuários, atentem para a importância de conhecer os AIs das organizações. Pois, somente depois de conhecidos é que poderão ser mensurados para então, virem a ser gerenciados.

3 Metodologia da Pesquisa

A metodologia da pesquisa utilizada divide-se em: (i) enquadramento metodológico; e, (ii) instrumento de intervenção utilizado para a construção do modelo.

3.1 Enquadramento metodológico

Esta pesquisa, em termos de bases filosóficas, foi desenvolvida a partir de uma visão de conhecimento construtivista, pautada num paradigma fenomenológico. Na parte de desenvolvimento, possui um caráter exploratório pois se constitui num estudo de caso, uma vez que os autores buscam analisar um objetivo específico – contribuição dos ativos de natureza intangível na avaliação do desempenho da área Econômico-Financeira. A fonte de coleta dos dados é de natureza primária, no que tange à construção do modelo, pelo fato de terem sido coletados diretamente junto aos decisores da empresa investigada. O método de pesquisa utilizado é misto, uma vez que faz uso não só de instrumental estatístico na coleta e no tratamento dos dados, mas também de dimensões qualitativas, quando da identificação dos critérios que irão compor o modelo. Como instrumento de intervenção para a construção do modelo, por sua capacidade de envolver os decisores na situação analisada, bem como, de proporcionar condições de mensurar tais percepções (critérios), optou-se por utilizar a Metodologia de Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C).

3.2 Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C)

A metodologia MCDA pressupõe a noção de produção de conhecimento (BANA e COSTA, 1992 e 1995b; ROY, 1993; LANDRY, 1995) e se propõe a auxiliar e a modelar o contexto decisório, considerando as percepções e valores dos envolvidos no processo, de tal forma a permitir a construção de um modelo no qual os decisores possam basear suas decisões, levando-se em conta o que estes acreditam ser mais relevante naquele contexto específico (ROY, 1993; ROY e VANDERPOOTEN, 1996; ENSSLIN, S. 2002). Todo este processo é permeado pela visão construtivista de Piaget (*apud* LANDRY, 1995), segundo a qual o conhecimento é promovido por algum tipo de interação entre o subjetivo e o objetivo, que resulta em uma representação que é válida e legítima: válido enquanto código científico e legítimo enquanto código social (ENSSLIN, S. 2002).

A presente pesquisa afilia-se à MCDA e a seus pressupostos construtivistas, conforme praticada no âmbito do Laboratório LabMCDA-EPS-UFSC (Laboratório Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina); passando a ser denominada, Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

Para cumprir sua função, ela faz uso da atividade de apoio à decisão. Esta consiste em três fases, quais sejam: Estruturação, Avaliação e Elaboração de Recomendações. Neste trabalho apenas as duas primeiras serão exploradas. A Fase de Estruturação consiste na contextualização do problema, realizada por meio de uma descrição do contexto em que se indica o “dono” da insatisfação, a fonte da insatisfação, o desempenho atual e o desempenho pretendido. Além disso, é importante mencionar a relevância da situação e a sua factibilidade (se ela é passível de resolução) (CHECKLAND e SCHOLLES, 1999). Para tanto, a exemplo do que Kaplan (2008) recomendou no Fórum Mundial da Lucratividade, foi constituído um

grupo de trabalho composto pela equipe da área financeira da empresa e por especialistas externos para assessorá-los. O contexto foi assim definido: i - dono da insatisfação - Gestores da Área Financeira da Empresa; ii - fonte da insatisfação - os valores evidenciados nas demonstrações contábeis discrepantes dos percebidos pelos decisores e pelo mercado; iii - desempenho atual: grande parte das decisões envolve inúmeros aspectos subjetivos, logo, nem conhecidos e muito menos avaliados, com isto, muitas decisões são tomadas com base no *feeling* do decisor, sem, no entanto, conhecer as razões que o levaram a ela; iv - desempenho pretendido: dar suporte aos decisores para que eles conheçam as variáveis envolvidas – tangíveis e intangíveis - no processo decisório visando decisões mais fundamentadas e justificadas; v – relevância - trata-se de uma empresa cujas atividades são cruciais para todo o estado; uma decisão equivocada pode acarretar efeitos em escala em toda a economia; vi – factibilidade – trata-se de uma situação real e julgada relevante logo, o desenvolvimento deste trabalho contará com amplo apoio dos profissionais envolvidos, direta ou indiretamente.

Dando seqüência à contextualização, são apresentados os atores, ou seja, aqueles que participam do processo, de forma direta ou indireta - o decisor, o facilitador e os agidos diretos e indiretos. No estudo de caso em questão, estes foram assim definidos: i - Decisor: Diretoria Executiva e Chefes de Departamento e de Agências Regionais; ii - Facilitador(es): Autores do trabalho; iii - Agidos diretos: demais gerentes, empregados, clientes e fornecedores; Agidos indiretos: sociedade em geral.

Finalmente, a última etapa da contextualização consiste em definir o rótulo para o problema analisado. O rótulo é o enunciado do problema (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). No caso do presente estudo, o rótulo foi definido como: Mapa estratégico de ativos tangíveis e intangíveis. Após a definição do contexto, dos atores e do rótulo do problema, passa-se à construção do modelo propriamente dito. Em primeiro lugar, devem ser identificados os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) que são as primeiras preocupações manifestadas pelos decisores, quando estes confrontam a situação (KEENEY, 1992).

Os EPAs, por natureza, são orientados à ação; para tal são transformados em conceitos, os quais identificam dois pólos – o pólo presente (pretendido) e o pólo oposto (mínimo aceitável pelo decisor) (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Nesta pesquisa, a técnica de *brainstorming* utilizada durante as entrevistas gerou um número de 80 (oitenta) Elementos Primários de Avaliação. Os EPAs têm o objetivo de gerar uma melhor compreensão das preocupações, deixando claras as fronteiras entre o pretendido e o mínimo aceitável. A partir da formulação dos conceitos, estes são agrupados em áreas de interesses ou *clusters* (EDEN, 1988) sendo, então, estruturados hierarquicamente, com base em suas relações de influência. Esta estrutura hierárquica é denominada, na metodologia MCDA-C, Árvore de Pontos de Vista (BANA e COSTA e SILVA, 1994) ou estrutura hierárquica de valores (KEENEY, 1992). A Figura 2 apresenta a estrutura hierárquica de valor – aceita e negociada pelos decisores e, portanto, legitimada – construída.

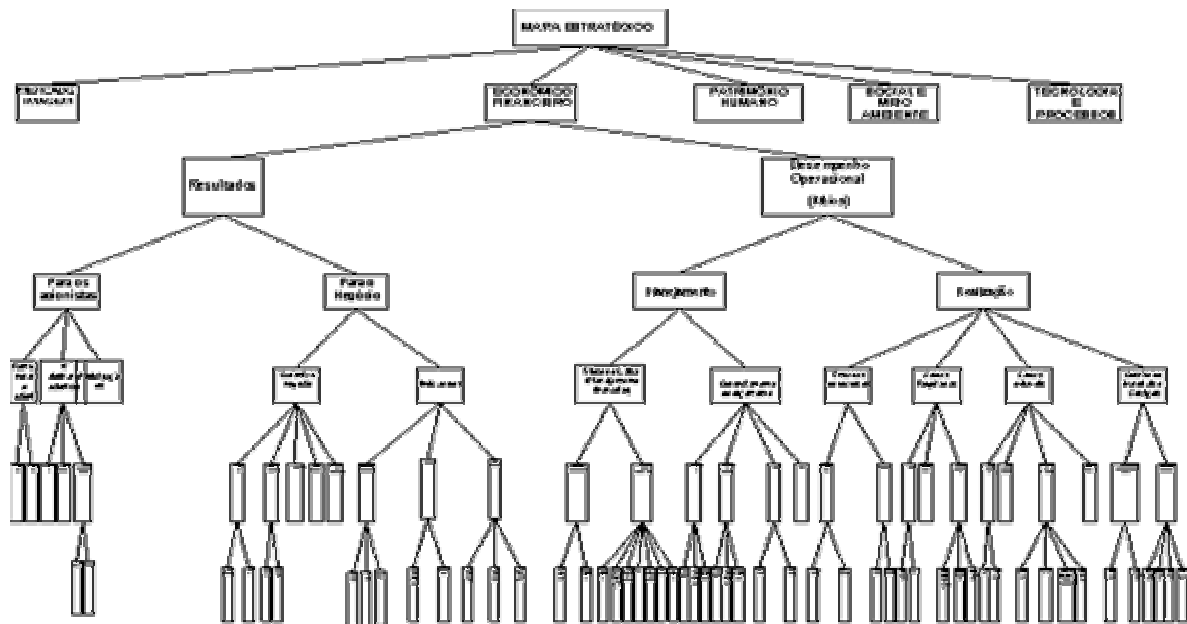


Figura 2 – Mapa de relações meio-fim da área Econômico-Financeira.

Fonte: Do autor

2.1 Resultados: 2.1.1 Para o acionista; 2.1.1.1 Remunerar o acionista; 2.1.1.1.1 Rentabilidade; 2.1.1.1.2 Distribuição; 2.1.1.2 Valorizar o acionista; 2.1.1.2.1 Transparência; 2.1.1.2.2 Prestigiar o acionista; 2.1.1.2.3 Promover o Social e o Meio Ambiente; 2.1.1.2.3.1 Pró-ativo; 2.1.1.2.3.2 Reativo; 2.1.1.3 Participações; 2.1.2 Para o negócio; 2.1.2.1 Garantir o negócio; 2.1.2.1.1 Desempenho; 2.1.2.1.1.1 Lucratividade; 2.1.2.1.1.1.1 Evolução; 2.1.2.1.1.1.2 Margem; 2.1.2.1.1.2 Ebitda; 2.1.2.1.1.2.1 Evolução; 2.1.2.1.1.2.2 Margem; 2.1.2.1.2 Expansão (evolução); 2.1.2.1.2.1 Da energia vendida; 2.1.2.1.2.2 Da energia distribuída; 2.1.2.1.3 Produtividade; 2.1.2.1.4 Outras Receitas; 2.1.2.1.5 Remunerar os investimentos; 2.1.2.2 Indicadores; 2.1.2.2.1 Demonstrações Contábeis; 2.1.2.2.1.1 Tempo – atualização; 2.1.2.2.1.2 Frequência; 2.1.2.2.1.3 Detalhamento; 2.1.2.2.1.3.1 Quantidade; 2.1.2.2.1.3.2 Regionalização; 2.1.2.2.2 Solvência; 2.1.2.2.2.1 Capacidade de Pagar as dívidas; 2.1.2.2.2.1.1 Curtíssimo Prazo; 2.1.2.2.2.1.2 Curto Prazo; 2.1.2.2.2.1.3 Longo Prazo; 2.1.2.2.2.2 Endividamento; 2.1.2.2.3 Ciclo Econômico; 2.1.2.2.3.1 Prazo médio de estoques; 2.1.2.2.3.1.1 Estoques em RA; 2.1.2.2.3.1.2 Estoques eventuais; 2.1.2.2.3.2 Prazo médio de pagamento; 2.1.2.2.3.2.1 Energia; 2.1.2.2.3.2.2 MSO; 2.1.2.2.3.3 Prazo médio de recebimento; 2.1.2.2.3.3.1 Grupo A; 2.1.2.2.3.3.2 Grupo B

2.2 Desempenho Operacional - Meios: 2.2.1 Planejamento; 2.2.1.1 Fluxo de Caixa (Planejamento Financeiro); 2.2.1.1.1 Entrada de recursos (ingressos); 2.2.1.1.1.1 Receitas (entradas); 2.2.1.1.1.1.1 Vendas; 2.2.1.1.1.1.1.1 Energia; 2.2.1.1.1.1.1.2 TUSD – fio; 2.2.1.1.1.1.2 Outras Receitas; 2.2.1.1.1.1.3 Receitas Financeiras; 2.2.1.1.1.2 Captação de recursos; 2.2.1.1.1.2.1 Governamentais; 2.2.1.1.1.2.2 Mercado de capitais; 2.2.1.1.2 Saída de recursos (Contas a pagar); 2.2.1.1.2.1 Compra de energia e Encargos intra-setoriais; 2.2.1.1.2.2 Consignação e encargos intra-setoriais; 2.2.1.1.2.3 Pessoal e encargos sociais; 2.2.1.1.2.4 MSO; 2.2.1.1.2.5 Tributos e serviços da dívida; 2.2.1.1.2.6 Investimentos; 2.2.1.1.2.7 Despesas financeiras; 2.2.1.2 Gerenciamento do orçamento; 2.2.1.2.1 Operacional; 2.2.1.2.1.1 Resultados globais; 2.2.1.2.1.2 Fixação Global dos limites orçamentários; 2.2.1.2.1.3 Disponibilidade Orçamentária; 2.2.1.2.2 Investimento (expansão); 2.2.1.2.2.1 Resultados globais; 2.2.1.2.2.2 Fixação Global dos limites orçamentários; 2.2.1.2.2.3 Disponibilidade Orçamentária; 2.2.1.2.3 Pessoal; 2.2.1.2.3.1 Operacional; 2.2.1.2.3.1.1 Passivo trabalhista; 2.2.1.2.3.1.2 Outros Benefícios não contemplados pela ER; 2.2.1.2.3.1.3 Grau de detalhamento considerado pela ER; 2.2.1.2.3.2 Investimento; 2.2.1.2.4 PDVI; 2.2.2 Realização; 2.2.2.1 Entrada de recursos; 2.2.2.1.1 Contas a Receber; 2.2.2.1.1.1 Arrecadação; 2.2.2.1.1.2 Inadimplência; 2.2.2.1.1.2.1 Estratégica; 2.2.2.1.1.2.1.1 Questões Sociais e Públicas; 2.2.2.1.1.2.1.2 Questões internas e econômicas; 2.2.2.1.1.2.2 Do Negócio; 2.2.2.1.1.2.2.1 Grupos A e B (vencidos + de 60 dias); 2.2.2.1.1.2.2.2 Grupos A e B (vencidos até 60 dias); 2.2.2.1.1.2.3 Estoque da dívida; 2.2.2.1.2 Captação; 2.2.2.1.2.1 Capital de Giro; 2.2.2.1.2.2 Investimentos; 2.2.2.2 Saídas Reguladas; 2.2.2.2.1 PMSO; 2.2.2.2.1.1 Recursos Humanos; 2.2.2.2.1.2 MSO; 2.2.2.2.2 Compra de energia; 2.2.2.2.3 Base de Remuneração; 2.2.2.2.3.1 Manter obras cadastradas - físico = contábil;

2.2.2.2.3.1.1 Abrangência; 2.2.2.2.3.1.2 Atualização; 2.2.2.2.3.2 Investimentos - volume de R\$; 2.2.2.2.3.3 Investimentos prudentes; 2.2.2.3 Saídas Evitáveis; 2.2.2.3.1 Perdas Patrimoniais; 2.2.2.3.1.1 Frequência; 2.2.2.3.1.2 Valor; 2.2.2.3.2 Perdas técnicas ou comerciais; 2.2.2.3.3 Notificações ou infrações; 2.2.2.3.3.1 Do Poder Concedente; 2.2.2.3.3.1.1 Quantidade; 2.2.2.3.3.1.2 Valor; 2.2.2.3.3.2 Consumidores; 2.2.2.3.3.2.1 Valor - continuidade de fornecimento; 2.2.2.3.3.2.2 Valor - níveis de tensão; 2.2.2.3.3.2.3 Valor - violações comerciais; 2.2.2.3.3.3 Fiscalizatório - SRF, PS, SEF, PM - e normativos - CVM, Bovespa; 2.2.2.3.3.3.1 Quantidade; 2.2.2.3.3.3.2 Valor; 2.2.2.3.3.4 Outros - CREA, TCE, MP, etc; 2.2.2.3.4 Planejamento tributário; 2.2.2.4 Gestão de Materiais e Serviços; 2.2.2.4.1 Processo de Compras - materiais e serviços; 2.2.2.4.1.1 Comprar Bem; 2.2.2.4.1.1.1 Materiais; 2.2.2.4.1.1.1.1 Preço; 2.2.2.4.1.1.1.2 Prazo; 2.2.2.4.1.1.2 Bens e Serviços; 2.2.2.4.1.1.2.1 Preço; 2.2.2.4.1.1.2.2 Prazos; 2.2.2.4.2 Processo de Licitações; 2.2.2.4.2.1 Materiais; 2.2.2.4.2.2 Bens e Serviços; 2.2.2.4.2 Administração de estoques; 2.2.2.4.2.1 Materiais fora do padrão; 2.2.2.4.2.2 Gerenciamento de RA; 2.2.2.4.2.3 Evolução de Estoques; 2.2.2.4.2.4 Estoques ociosos; 2.2.2.4.2.4.1 Material em RA; 2.2.2.4.2.4.2 Eventuais.

Nesta estrutura, são visualizadas as cinco grandes áreas de preocupação da empresa, a saber: 1 – Mercado e Imagem; 2 – Econômico Financeiro – objeto deste artigo; 3 - Patrimônio Humano; 4 – Social e Meio Ambiente; e, 5 – Tecnologia e Processos. Dentro da área de preocupação 2 – Econômico Financeiro, constata-se duas grandes áreas de interesses (2.1 e 2.2) e seus desdobramentos em pontos de vista fundamentais (PVF) (2.1.1, por exemplo), os pontos de vista elementares (PVE) (2.1.1.1) e sub pontos de vista elementares (subPVE) (2.1.1.1.1). Observe-se que este desdobramento é realizado até que se identifique um ponto de vista (PV) passível de mensuração, neste momento, denominado de critério.

Construída a árvore de pontos de vista, a próxima etapa da fase de estruturação do modelo consiste na construção dos descritores (escala ordinal), ou seja, na identificação de um conjunto de níveis de impacto, ordenados em termos de preferência, segundo os sistemas de valores dos decisores, níveis de impacto que representem, de forma não ambígua, os possíveis desempenhos de uma ação (BANA e COSTA e SILVA, 1994). Para cada descritor, os decisores devem identificar dois níveis-âncora – Neutro e Bom, que representam os limites que atendem as expectativas, mínima e desejada dos decisores.

Depois de construídos todos os descritores passa-se à Fase de Avaliação, que se propõe, em primeiro lugar, a construir as funções de valor (escala cardinal) para os níveis dos descritores. A função de valor é a representação matemática da intensidade de preferência (diferença de atratividade) entre os níveis de impacto de um descritor (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Para a construção das funções de valor, o método do julgamento semântico foi adotado. O *software Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique* (MACBETH) (BANA e COSTA e VANSNICK, 1997) foi selecionado para realizar esta tarefa.

A etapa seguinte da Fase de Avaliação consiste na identificação das taxas de substituição, que informam a importância relativa de cada critério no modelo. Ao serem obtidas as taxas de substituição de cada critério, pode-se transformar o valor da avaliação de cada um deles em valores de uma avaliação global. Após a geração das taxas de substituição, o modelo de avaliação está concluído e já terá atingido seu objetivo maior – gerar entendimento sobre quais critérios devem ser considerados na hora de tomar uma decisão que, por natureza, envolve recursos tangíveis e intangíveis bem como, o que estes critérios representam e como serão avaliados.

Porém, uma vez que também se objetiva conhecer o desempenho da empresa, na área Econômico Financeira (avaliação global), cabe, agora, agregar estas avaliações locais (avaliação nos PVs/critérios). A avaliação global de uma ação é calculada por meio de uma equação matemática de agregação aditiva.

4 Resultados

4.1 Modelo Construído

A partir do processo de construção do modelo, foi possível identificar os 93 (noventa e três) critérios (subseção 3.2) que deveriam compor o modelo a ser utilizado para identificar e avaliar o desempenho, da área de preocupação Econômico Financeira, contemplando aspectos tangíveis e intangíveis, conforme estrutura hierárquica de valor apresentada anteriormente.

A representação gráfica do perfil de desempenho é elucidativa no sentido de permitir a visualização dos desempenhos locais e da contribuição de cada PVF (critério) no desempenho global da área. Esta visualização é apresentada na Figura 3.

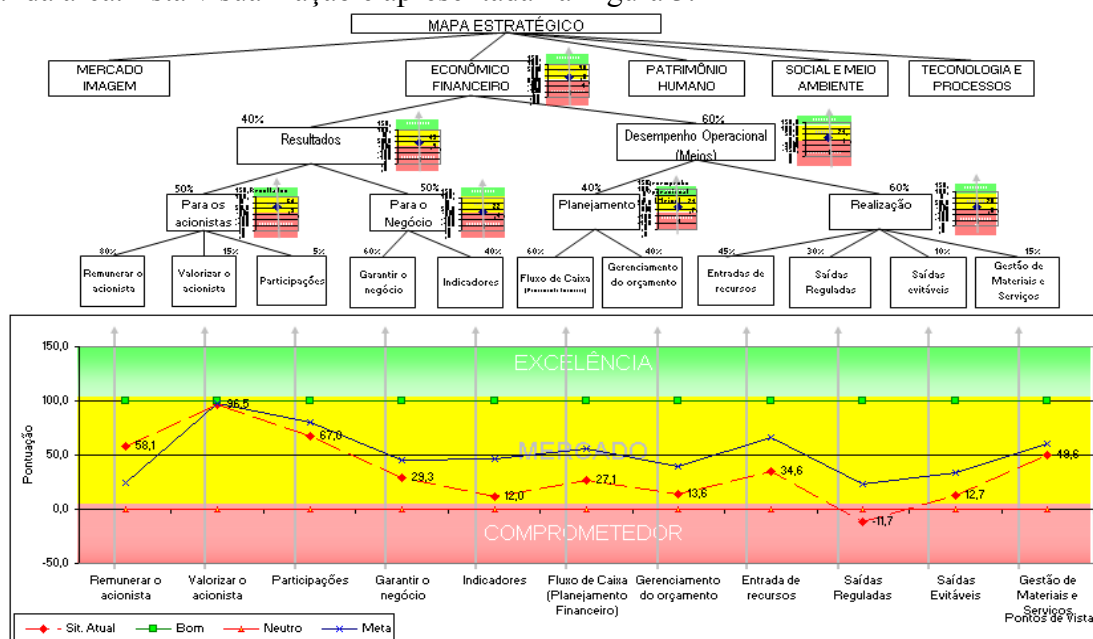


Figura 3: Perfil de Desempenho Global Corrigido com status quo e metas.

Fonte: Dos autores

Isto posto, procede-se à avaliação global dos ativos tangíveis e intangíveis – sem segregação - por meio de um modelo de agregação aditiva. O resultado obtido na avaliação do desempenho foi a pontuação positiva de 30,01, em uma escala de “0” a “100”, o que caracteriza um desempenho abaixo da expectativa dos decisores. Neste momento, apesar de já ter sido gerado um grande conhecimento para os decisores, ainda faltava responder às seguintes questões: (i) quais são os AIs da empresa; (ii) qual sua importância percebida no contexto; (iii) seu perfil de impacto atual; e, (iv) qual sua contribuição para o desempenho atual da empresa. Buscar respostas para estas questões é o propósito do próximo tópico.

4.2 Segregação dos ativos tangíveis e intangíveis

Antes de partir para a tentativa de segregar os ativos de natureza tangível dos de natureza intangível no modelo construído na seção anterior, convém fazer um breve resgate dos propósitos deste trabalho. Neste sentido, vale ressaltar que ele emergiu da preocupação dos autores com o crescente descolamento entre o valor percebido pelo mercado e o reportado nos relatórios contábeis e da conseqüente precariedade do suporte aos gestores na tomada de decisão. Esta discrepância indica a existência de recursos que as empresas não se preocupam em tornar públicos ou cuja existência desconhecem e, conseqüentemente, não gerenciam.

Assim, com base neste pressuposto, partiu-se para a construção do modelo de identificação e avaliação de ativos tangíveis e intangíveis, sem haver preocupação em distinguir um do outro. Este procedimento foi importante no momento da construção do modelo, para demonstrar a possibilidade de as organizações considerarem os dois tipos de ativos, simultaneamente. Porém, nesta sub-seção, busca-se distinguir as duas naturezas de

ativos, para fins de uma melhor visualização da contribuição de cada um no todo da área Econômico-Financeira.

Para iniciar esta etapa convém resgatar o entendimento adotado, neste trabalho, para Ativos Intangíveis – AIs. Conforme já definido anteriormente e ao contrário do entendimento que a tradução literal do termo possa sugerir, para realizar esta distinção, foram considerados AIs todos aqueles aspectos julgados relevantes pelos decisores e que não são reportados nos relatórios contábeis e gerenciais tradicionais.

A partir deste entendimento, partiu-se para a identificação dos ativos de natureza tangível e intangível existentes no modelo construído. Para verificar se o critério se caracterizava como tangível ou intangível, observou-se a descrição daquilo que ele se propunha avaliar. Isto foi feito com base no descritor do critério - e não em seu nome – pois é nele que se define o que é avaliado e qual a medida a ser utilizada. Desta forma, com base no descritor, procedeu-se à distinção entre os ativos tangíveis e intangíveis.

Deste procedimento emergiram diversas novas informações e conhecimentos pois, além de identificar os aspectos – ativos - julgados relevantes e habitualmente não constantes dos relatórios contábeis e gerenciais da empresa, também se obteve informações sobre sua importância relativa local e global, bem como sobre sua contribuição no desempenho global atual da empresa, segundo a percepção dos decisores.

Todas estas informações encontram-se compiladas, de maneira sintetizada, em termos da contribuição dos ativos, na Tabela 1 que agrupa as informações em dois grandes grupos: o dos ativos tangíveis e o dos intangíveis.

Tabela 1 – Contribuição global dos ativos tangíveis e intangíveis

Item	Número de Critérios	Importância Relativa no Todo	Contribuição no Desempenho Atual	
			Pontos	Relativa
Ativos Tangíveis - AT's	42	48,6%	19,85	66,2%
Ativos Intangíveis - AI's	51	51,4%	10,15	33,8%
Total Ativos Considerados	93	100,0%	30,01	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme senso comum no mercado financeiro, nos relatórios contábeis tradicionais de uma empresa, a área econômico-financeira é aquela, habitualmente, mais explorada e contemplada. Assim sendo, os ativos tangíveis são evidenciados em tais relatórios por afetarem diretamente a gestão financeira da empresa. Mesmo assim, contrariando este entendimento, os resultados do presente estudo evidenciam uma configuração diferente. Conforme pode ser visto na Tabela 1, a importância relativa dos ativos tangíveis e intangíveis para o desempenho atual da área Econômico-financeira da empresa é bastante similar - 49% em tangíveis e 51% em intangíveis. Disto pode-se inferir que, mesmo nesta área, existem informações relevantes não evidenciadas pelos demonstrativos contábeis tradicionais.

Os índices obtidos, possivelmente ainda seriam mais discrepantes caso o modelo fosse construído para áreas habitualmente menos exploradas pelos relatórios convencionais, como por exemplo, recursos humanos, tecnologia da informação e processos, satisfação dos clientes, pesquisa e desenvolvimento, entre outras. Possivelmente neste caso prático, os resultados finais de todas as áreas da empresa confirmariam os índices de importância dos ativos intangíveis, encontrados em outras empresas, através do uso de outras abordagens. A diferença é que, com o uso da metodologia MCDA-C, além de detectar estes aspectos, gerou-se um melhor entendimento da “situação problema”, bem como, criou-se um campo propício para identificar inúmeras ações de aperfeiçoamento, que permitam à empresa atuar de maneira muito mais focada naqueles pontos em que seu desempenho encontra-se mais comprometedor e que apresentem a melhor relação custo x benefício.

Retornando à análise do modelo construído neste estudo, das 93 - noventa e três - preocupações julgadas relevantes pelos decisores, 51 - cinquenta e uma - são de natureza intangível, ou seja, 54,8% do total das preocupações. Estes critérios representam 51,4% da importância relativa global do modelo. Diante desta constatação, pode-se inferir que, mesmo

na área econômico-financeira, no processo de tomada de decisão, os gestores parecem considerar tanto os aspectos intangíveis quanto os tangíveis.

Constatou-se ainda que, apesar de a maioria dos critérios considerados serem de natureza intangível e representarem mais de 50% da importância relativa do todo, atualmente eles contribuem com apenas 10,15 pontos no desempenho da empresa na área econômico-financeira. Ou seja, 33,8% dos 30,01 pontos totais verificados no desempenho atual da área.

Esta constatação merece atenção e convida a uma análise das razões, pois denota que: ou os decisores da empresa conhecem quais são seus ativos de natureza intangível na área econômico-financeira e, propositalmente, os negligenciam, estando assim, em desacordo com as modernas práticas de gestão ou, de fato desconhecem ou apenas tem um vago e intuitivo conhecimento sobre os potenciais de natureza intangível que podem gerar resultados futuros na área econômico-financeira. Com base no conhecimento gerado ao longo das inúmeras interações com os decisores, os autores desta pesquisa acreditam que a última hipótese é a mais provável, ou seja, eles parecem desconhecer quais são seus ativos de natureza intangível e, conseqüentemente, não sabem como geri-los.

Para qualquer uma das hipóteses respostas devem ser dadas à questão e medidas corretivas adotadas. Se a opção da empresa for pela identificação, avaliação e posterior gerenciamento dos AIs, o presente trabalho reúne as condições necessárias para dar valiosas contribuições nesta tarefa. Isto porque, além de identificar quais os aspectos julgados relevantes no contexto; indicar a maneira de avaliá-los; evidenciar sua importância local e global; distinguir os ativos tangíveis dos intangíveis, o modelo construído possibilita ainda a identificação do perfil de desempenho atual de cada um deles, oferecendo assim, indicadores de onde a empresa deverá concentrar seus esforços, caso opte por melhorar seu desempenho.

Diante disto, pode-se inferir que os resultados atenderam e até superaram as expectativas iniciais. Isto porque, apesar de se tratar de um tema que vem ganhando destaque e relevância nas empresas, nos últimos anos, poucas são as iniciativas conhecidas que obtiveram êxito na tarefa de identificar e avaliar os ativos intangíveis das empresas.

Um exemplo de superação destas expectativas foi justamente o fato de, além de identificar quais são, como avaliá-los e em que estágio se encontram atualmente os AIs, foram identificadas as áreas responsáveis pelos indicadores.

Assim, tendo formalmente definidas as responsabilidades e contribuições de cada área para o alcance dos objetivos de longo prazo, a Missão e Visão estabelecidas deixam de ser meros adornos e entram na arena da possibilidade real. Possibilidade esta reforçada com os resultados obtidos nesta pesquisa. Isto porque constatou-se que apesar de julgados muito importantes pelos decisores, atualmente, os AIs pouco contribuem para o desempenho geral da área, representando assim, uma grande oportunidade de melhoria.

5 Considerações finais

Face a constatação da crescente disparidade entre o valor das empresas percebido pelo mercado e aquele evidenciado nas demonstrações contábeis tradicionais, e ao fato de acreditar-se que esta discrepância indica a existência de recursos que as empresas não tornaram públicos ou cuja existência desconhecem e, conseqüentemente, não gerenciam, o presente estudo propôs o uso da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista, como arcabouço teórico-metodológico, para identificar e avaliar, de forma pontual, os ativos tangíveis (ATs) e intangíveis (AIs) de uma organização, de tal forma a possibilitar seu gerenciamento e, assim, oferecer este conhecimento como suporte à tomada de decisão.

Num primeiro momento, apresentou-se o resultado da pesquisa bibliográfica pertinente às bases teóricas – considerações sobre as discrepâncias entre o valor contábil e o percebido pelo mercado, as características diferenciadoras dos ativos tangíveis e intangíveis; a seguir, apresentou-se o instrumento de intervenção - a Metodologia MCDA-C – utilizado para

informar a construção do modelo: Mapa estratégico de ativos tangíveis e intangíveis; a seguir, procedeu-se à aplicação deste conhecimento ao estudo de caso em questão: construiu-se o modelo para avaliar o grau de desempenho global da área Econômico-Financeira da empresa selecionada (Consecionária de Energia Elétrica) e a partir dele, foi possível segregar os ativos de natureza tangível dos intangíveis, identificando suas contribuições para o desempenho global da área Econômico-Financeira.

Para verificar o cumprimento do objetivo geral desta pesquisa, transcreve-se sua formulação: propor o uso de um arcabouço teórico-metodológico para identificar e avaliar, de forma pontual, os ativos tangíveis e intangíveis de uma organização, de tal forma a possibilitar seu gerenciamento e, assim, oferecer este conhecimento como suporte ao processo de tomada de decisão. Este objetivo foi atingido quando da construção do modelo (4.1).

Como limitação apontam-se: (i) em função da delimitação da pesquisa, o escopo do trabalho incluiu, apenas, a área econômico-financeira - o estudo se beneficiaria de uma investigação similar em todas as outras áreas; (ii) a proposta foi operacionalizada apenas em uma organização – a aderência da proposta a situações reais poderia ser corroborada com sua aplicação a outros contextos organizacionais; (iii) a Fase de Recomendação - construção de um elenco de ações que viriam por melhorar o desempenho daqueles recursos que se encontram em nível comprometedor - integrante da metodologia MCDA-C, foi apenas mencionada em 3.2, mas não foi explorada neste estudo.

Face a tais limitações, passa-se a recomendações de futuras pesquisas: (i) aplicar a proposta às áreas de Mercado e Imagem, Patrimônio Humano, Social e Meio-Ambiente, Tecnologia e Processos; (ii) operacionalizar a proposta em outra organização; e, (iii) construir um elenco de ações para possibilitar a melhoria do desempenho daqueles recursos que se encontram em nível comprometedor.

Como palavras finais, cumpre destacar que a contribuição desta pesquisa se justificou tanto em nível teórico-metodológico, quanto em nível de aplicabilidade prática do modelo de identificação e avaliação e gerenciamento dos recursos organizacionais (ativos tangíveis e intangíveis). Acredita-se ter apresentado um processo de construção consistente para atender as necessidades demandadas. O fato da metodologia utilizada ser calcada em pressupostos construtivistas permitiu um processo de constante e contínua geração de conhecimento, culminando na emergência da possibilidade de se contemplar, em um só modelo, os ativos tangíveis e intangíveis – o que se constitui como o ineditismo desta pesquisa.

6 Referências

ANTUNES, M. T. P.. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

APRIL, K. A.; BOSMA, P.; DEGLON, A. D.. **IC measurement and reporting: establishing a practice in AS mining**. Journal of Intellectual Capital. Bradford. Vol. 4. N. 2. p. 165-180, 2003.

BANA E COSTA, C. A.. **Processo de apoio à decisão: problemáticas, actores e ações**. Escola de Novos Empreendedores – ENE/UFSC, Florianópolis, ago. 1995a.

_____. *Structuration, construction et exploitation d'un modèle multicritère d'aide à la décision*. Universidade Técnica de Lisboa, Tese de doutorado, 1992.

BANA e COSTA, C. A.; SILVA, F.N.. **Concepção de uma “boa” alternativa de ligação ferroviária ao porto de Lisboa: uma aplicação da metodologia de apoio à decisão e à negociação**. Investigação Operacional, v.14 p.115-131, 1994.

BARROSO, A. C.O.; GOMES, E. B. P.. **Tentando entender a gestão do conhecimento**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.33, n.2, p.147-170, mar/abr. 1999.

BRASIL – **Lei nº 11.638/07**. Altera e revoga dispositivos da lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. D.O.U. DE 28/12/2007, P. 2 (EDIÇÃO EXTRA)

BRENNAN, N.; CONNEL, B.. *Intellectual capital: current and policy implications*. Journal of Intellectual Capital, Vol.1 No. 3. p.206-240, 2002.

CHEKLAND, P.; SCHOLLES, J.. *Soft Systems methodology in action: a 30 year retrospective*. Chichester: John Wiley & Sons Ltda, 1999.

CVM - OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SNC/SEP Nº 01/2005 - *Tratamento contábil dos ativos intangíveis no Brasil* – 2005.

EDEN, C.. *Cognitive mapping*. European Journal of Operational Research, n.36, p.1-13, 1988.

EDVINSSON, L.. EDVINSSON, L.; MALONE, M. S.. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores interiores**. São Paulo: Makron Books, 1998.

GOH, C. P.; LIM P. K.. **Disclosing intellectual capital in company annual reports: Evidence from Malaysia**. Journal of Intellectual Capital. Bradford: Vol. 5, N. 3, 2004.

IASC – *International Accounting Standards Committee. International Accounting Standards*

IAS 36 – *Impairment of assets*. Emitido em 1998. e revisado em abril de 2000.

_____. - IAS 38 - *Intangible assets*. Julho de 2000.

JONHSON, H. T.; KAPLAN, R. S.. **The rise and fall of management accounting**. Boston: Harvard Business School Press. 1987.

KAPLAN, Robert S.. **Mensurando e administrando a lucratividade da sua estratégia**. Portal do HSM, Entrevista concedida no Fórum Mundial da Lucratividade em 11.03.2008.

KAPLAN, Robert, S.; NORTON, David P.. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAUFMANN, L.; SCHNEIDER, Y.. *Intangibles: a synthesis of current research*. Journal of Intellectual Capital, v.5, Nº 3, 2004.

KEENEY, R. L.. *Value-focused thinking: a path to creative decisionmaking*. Harvard University Press, 1992.

LANDRY, M. A.. *A note on the concept of 'problem'*. Quebec: Organizations Studies, n. 16, p.2315-2343, 1995.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M.. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

ENSSLIN, Sandra Rolim. **A incorporação da perspectiva sistêmico-sinérgica na metodologia MCDA-Construtivista: uma ilustração de implementação**. Florianópolis. Tese em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

LEV, Baruch. ***Intangibles: management, measurement, and reporting***. Brookings Institution Press, Washington, D.C.. 2001.

_____. **A matemática da nova economia**. HSM management, Barueri, São Paulo, n. 20, p.34-40, mai./jun. 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. São Paulo: USP, 1972. Tese de Doutorado, FEA/USP, Universidade de São Paulo, 1972.

MEER-KOOISTRA, J. van der; ZIJLTRA, S. M.. **Reporting on intellectual capital. Accounting, Auditing & Accountability Journal**. Bradford: Vol. 14, n 4; p. 456-476, 2001.

PETTY, R.; GUTHRIE, J.. **Intellectual capital: Australian annual reporting practices**. Journal of Intellectual Capital. Bradford. V. 1. N. 3. p. 241-250, 2000. REZENDE, Y.. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. Caderno de Pesquisas em Administração — FEA/USP, São Paulo, v.8, n.1, jan./mar. 2001.

RIBEIRO, Leonardo de Lima; TIRONI, Luiz Fernando. **Ativos intangíveis: avaliação e mensuração no contexto de *private equity e venture capital***. Texto para discussão nº 1280 - Caderno de Pesquisas do IPEA, Brasília. Maio de 2007.

ROY, Bernard. *Decision science or decision-aid science?*. **European Journal of Operational Research** 66. p.184-203, 1993.

ROY, Bernard; VANDEORTEN, D.. *The European School of MCDA: Emergences, basic features and current works*. **Journal of Mutlicriteria Decision Analysis**, v.5, p.23-38, 1996.

SCHMIDT, Paulo, et al. **Avaliação de ativos intangíveis nas normas norte-americanas**. Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul.nº117. Julho de 2004.

SCHMIDT, Paulo, SANTOS, José Luiz dos. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHNORRENBARGER, Darci. **Identificando, avaliando e gerenciando os recursos organizacionais tangíveis e intangíveis por meio de uma metodologia construtivista: uma ilustração na área econômico-financeira**. Florianópolis. Tese de doutorado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

STEWART, Thomas. 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.